مجلة ضيـاء للبحوث النفسية والتربوية
الترقيم الدولي الموحد (ISSN) : 2716-8174
EISSN: 2800-0803
مجلد (07)، عدد (1)/جويلية 2026 / ص: 11-63

الشفافية الإدارية كمدخل لتعزيز العدالة في قياس الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية على بعض موظفي وزارة التعليم بسلطنة عمان

Administrative Transparency as an Approach to Enhancing Fairness in Performance Evaluation: An Exploratory Study on Some Employees of the Ministry of Education in the Sultanate of Oman

د. سعود مبارك البادري[1]*، مروان احمد الخروصي[2]
[1] وزارة التعليم (سلطنة عمان)، sd.albadri9@moe.om
[2] وزارة التعليم (سلطنة عمان)، alkhrosi.m@moe.om

تاريخ الاستلام: 2026-07-08 تاريخ القبول:2026-07-21

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التعليم من منظور موظفيها، وبيان مستوى العدالة في قياس الأداء الوظيفي من منظور الموظفين، واستقصاء العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي، والكشف عن الفروق في ممارسات الشفافية الإدارية ومستوى العدالة في قياس الأداء تبعًا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة الشفافية الإدارية واستبانة العدالة في قياس الأداء الوظيفي على (153) موظفًا بتعليمية جنوب الباطنة بوزارة التعليم.

أظهرت النتائج أن مستوى الشفافية الإدارية في الوزارة جاء بشكل عام بدرجة متوسطة، في حين تبين أن مستوى العدالة في قياس الأداء الوظيفي جاء بشكل عام منخفضًا .كما كشفت النتائج عن وجود علاقة قوية وإيجابية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة الشفافية الإدارية ومستوى العدالة في قياس الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بتعزيز الإجراءات التي تجعل التواصل بين الإدارات سلسًا ومباشرًا لضمان سرعة تدفق المعلومات، بما يسهم في رفع مستوى الشفافية الإدارية وتحقيق العدالة في قياس الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، تعزيز العدالة، الأداء الوظيفي.

Abstract: This study aimed to examine the level of administrative transparency in the Ministry of Education from the perspective of its employees, determine the level of fairness in performance appraisal, investigate the relationship between administrative transparency and fairness in performance appraisal, and identify differences in perceptions of transparency and fairness according to gender, educational qualification, and years of experience. The descriptive-analytical approach was employed by administering questionnaires on administrative transparency and fairness in performance appraisal to 153 Ministry of Education employees.

* سعود مبارك البادري: sd.albadri9@moe.om

The results indicated that the overall level of administrative transparency was moderate, while the level of fairness in performance appraisal was generally low. Additionally, a strong, positive, and statistically significant relationship was found between administrative transparency and fairness in performance appraisal.The study recommended enhancing procedures that ensure smooth and direct communication between departments to facilitate the rapid flow of information, thereby improving administrative transparency and achieving greater fairness in performance appraisal.

Keywords: Administrative transparency, promoting fairness, job performance.

المقدمة:

يمر العالم اليوم بالعديد من المتغيرات التي أثرت بشكل كبير في أداء المؤسسات، والذي فرض عليها ضرورة تغيير أنماط الإدارة، ومن أهم هذه المتغيرات؛ المتغيرات التكنولوجية المتقدمة والثورة المعلوماتية وتطور الاتصالات والتوجه العالمي نحو الجودة والتميز والمنافسة المحلية والعالمية وإعادة هيكلة المؤسسات واستثمار الطاقات البشرية الموجودة في العمل الإداري (عبد العزيز وآخرين، 2021).

لذا فإن التطور الذي يشهده العمل الإداري يتطلب إيجاد طرق وقيادات بمواصفات مختلفة وحديثة لتحل محل الطرق والإجراءات التقليدية، وهذا الوضع جعل المنظمات الحالية تفكر جديّاً في تطوير قيادات أكثر كفاءة وملائمة مع هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية لمواجهة تحديات العمل الإداري الحديث، لذلك فقد حظيت القيادة وأساليبها باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري، نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات لمهامها وتحقيقها لأهدافها (الخثعمي والدوعان، 2020).

وقد شكلت هذه التغيرات تحديًا كبيرا للنظم الإدارية التي تسعى جاهدة إلى إيجاد نوع من التوافق بينها وبين الحاجات الجديدة للمجتمعات، مما أوجب عليها أن تصبح أكثر مرونة وتطورا، وأكثر مقدرة على مواجهة إشكاليات النظم التنظيمية والإدارية، وأكثر انفتاحاً واستجابة لحقوق الأفراد ومتطلباتهم (سليمان وآخرين، 2025).

وبالتالي ضرورة بناء تلك المؤسسات على أسس سليمة وواضحة خاصة ما يتعلق بنظام الإدارة فيها، 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 الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل (كمال، 2020).

لذا فإن العصر الحالي الحديث يتسم بوجود العديد من المتغيرات المعرفية والتقنية التي حملت معها مفاهيم الحرية والانفتاح، وساعدت على زيادة وعي العاملين بحقوقهم وواجباتهم، وألزمت المؤسسات أن تكون أكثر مرونة وتطورا، وأن تعمل في مناخ يتميز بالبعد عن الروتين والبيروقراطية والفساد حتى تستطيع أن تلبي رغبات وحقوق الأفراد العاملين فيها (حسانين، 2023).

وذكر يوكل وغاردنر (Yukl & Gardner, 2020) أن الظروف السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تفرضها الظروف المتغيرة في مجالات الحياة كافة تقتضي التغيير في السلوك الإداري المتبع في إدارة المؤسسات، والتخلي عن عديد من الأساليب الإدارية التقليدية، واجرء تعديلات جوهرية في المناهج الإدارية، كما أن تلك الظروف تُحَتِّم الاستجابة للتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها، وما تتطلبه هذه الاستجابة من تغيرات في هياكلها وأسلوب إدارتها، أو ما يتعلق منها بمنظومة القوانين وما تحققه من شفافية ووضوح. كما يشهد العالم في الألفية الثالثة متغيرات متسارعة فرضت على مؤسساتها تطوير أساليبها الإدارية لتكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات الخارجية والتكييف معها، وتعد المؤسسات التربوية من أكثر مؤسسات القطاع العام التي تأثرت بهذه التغييرات، فعملت على تطوير سياساتها وأنظمتها لتكون أكثر مرونة ووضوح وقدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات الإدارية (الشدي، 2021).

فالمؤسسات التربوية تعد من أهم مؤسسات المجتمع تأثيرا؛ نظرا لدورها المهم والفعال في تربية النشء وإعداده للنهوض بالمجتمع، ولكي تحقق هذه المؤسسات أهدافها فإنها بحاجة إلى مواكبة تحديات العصر الحديث، والذي يفرض عليها ممارسة الشفافية الإدارية في كافة أعمالها لتحديد مواطن القوة وتنميتها، والتعرف على مواطن الضعف ومحاولة إصلاحه (الشمري، 2020) أذ تعتبر الشفافية الإدارية من أبرز المداخل الإدارية التي يمكنها التعامل مع تلك التغيرات، وإحداث التطوير في المؤسسات؛ مما يمكنها من الإسهام في تنمية وتطوير المؤسسات والوصول إلى بناء سليم قادر على مواجهة التحديات الجيدة والتغيرات المحيطة (عبد العزيز وآخرين، 2021).

بجانب ذلك تعد الشفافيَّة الإداريَّة من أبرز المفاهيم الحديثة التي تحرص المؤسسات الكبرى على تبنيها؛ لأهميتها في إحداث التَّنمية الفاعلة، إضافة إلى دورها في تطوير التَّنظيمات الإداريَّة وصولا الى بناء تنظيمي يمتلك القدرة على مواجهة التحديّات، بالإضافة إلى تعزيز الجانب الأخلاقي للإدارة مما يجعلها مطلبا أساسيا للإدارة النَّاجحة

لدورها الكبير في تنمية التَّنظيمات الإداريَّة وتقودها نحو مواجهة المستجدَّات السَّريعة والمتلاحقة (احمد، 2021).

كما اعتبرت الشفافية من أحدث الاتجِّاهات الإداريَّة المعاصرة والتي تسهم في تحقيق بيئة عمل تتسم بالتَّميُّز والوضوح والثقِّة، مما ينعكس على تطور عمليَّات الإدارة المختلفة والتي تجعل المؤسَّسة قادرة على تحقيق الريّادة (Al-Mahayreh & Abedel-Qader., 2015) لذا فإن تحقيق الشفافية الإدارية يتطلب وجود العديد من قنوات الاتصال المفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين من ناحية وبين المؤسسة والمستفيدين من ناحية أخرى، وكذلك الكشف عن مختلف المعايير والتعليمات والأنظمة والقوانين وآليات العمل، واستعداد المؤسسة التام للمحاسبة والمساءلة عن جميع أنشطتها ونتائجها، فهي بذلك تعتبر أداة مهمة من أدوات محاربة الفساد داخل المؤسسات (كيرد وصرفاني، 2021).

وتركز الشفافية على الكشف التام عن المعلومات والقواعد والعمليات والخطط والأدوار والإجراءات في بيئة منفتحة تسمح للجميع الحصول على المعلومات بسهولة ووضوح (Dossing et al., 2011) كما تعد الشفافية أحد عناصر التواصل الفعال والهدف الأساسي منها هو جعل عمليات التواصل ناجحة، وتسهم في تسهيل عمليات التواصل، وتوفير المعلومات، وتقديم الاقتراحات، والتعبير عن الأفكار ووجهات النظر، فتزيد من الفهم والوعي لدى طاقم العمل الذين ينتمون إلى فئات وخلفيات مختلفة، وتجعلهم قادرين على تنفيذ عمليات التواصل بطريقة فعالة (Robbins & Judge, 2017).

لذا فإن ممارسة الشفافية تساعد على صنع وتقييم القرارات، ودائما ما ينادي رواد الإدارة بأهمية التوسع في المجهودات التي تعمل على حل القضايا الإدارية وتحديد العقبات التي تواجه التطور الإداري مثل الفساد والرتابة والغموض في أدوات وإجراءات العمل، والاتجاه إلى الشفافية في العمليات الإدارية من أهم القضايا التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار في الممارسات الإدارية (serhan, 2016) كما تعد الشفافيَّة الإداريَّة أحد أهم محفزات النشاط الإبداعي في المؤسَّسة، فعندما تعمل الإدارة على تحسين الشفافيَّة في العمليَّات الإداريَّة، يؤثر ذلك في زيادة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين، ويزداد التَّفاعل بين الأفراد والمؤسَّسة، الأمر الذي يُشجع على المزيد من الإبداع والابتكار (الشهري والصايغ، 2023).

كما تسهم الشفافيَّة الإداريَّة في حصول الموظفين على المعلومات الضَّروريَّة لحل المشكلات التي تواجههم، وزيادة الثقة التنظيمية تجاه المؤسَّسة بالشكل الذي ينعكس

بصورة جليَّة في تعزيز الثقة بين العاملين والإدارة، ويشعرون بأنهم يعملون في بيئة متكافئة، الأمر الذي يُؤثر في سلوكهم عبر حثهم لتقديم الأفضل، وتحفيزهم على التَّعاون لتحقيق الأهداف المشتركة (سعد وإبراهيم، 2022).

وتتمثل الشفافية الإدارية في إظهار كافة المعلومات اللازمة والضَّروريَّة لاتخِّاذ القرارات الصَّحيحة والمستنيرة والتَّعامل بمصداقيَّة مع الموظفين والجمهور، وذلك بصرف النَّظر عن المركز الإداري أو الوظيفي للأشخاص المعنيِّن، وتبسيط الخطوات والإجراءات المتعلقِّة بالعمل بهدف زيادة كفاءة وفعَّاليَّة العمليَّة الإداريَّة، والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالخدمات والسياسات والتشريعات، وإتاحتها بطريقة واضحة وصريحة بشكل يمكن فهمه وتحليله بسهولة، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والعملاء، أي أن جوهر الشفافية الإدارية يكمن في المصداقية والوضوح والإفصاح والمشاركة (قويدر والقاسم، 2024).

كما تكتسب الشفافية الإدارية في المدارس أهميتها من كونها تحد من هيمنة مديري المدارس في التفرد في صنع القرارات، وتوضح الغموض في التشريعات والقوانين، وتسهم في تفعيل نزاهة المساءلة والتقييم، وتزيد من سهولة مشاركة المعلومات داخل المدرسة وخارجها، وترسخ مبادئ الديمقراطية والمشاركة والتعاون في صنع القرار وحل المشكلات، وتعزز تضافر الجهود وقيم العمل الجماعي، مما ينعكس إيجاباً في مستوى الولاء والتعاون والمشاركة، وكذلك في تحسين المخرجات التربوية (Celik, 2021).

وتنبع أهمية الشفافية الإدارية من آثارها الإيجابية؛ إذ تسهم في تحقيق عديد من الفوائد على صعيد المؤسسات، مثل تعزيز الولاء لدى العاملين، وزيادة إنتاجيتهم وشحذ هممهم، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، ووضوح النتائج وتحسينها، كما تعمل على تقليل الغموض والضبابية، وتسهم في استئصال الفساد إن وجد، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي، كونه الذي يوفر بيئة خصبة للإبداع والإنتاج وتحقيق للأهداف والتغلب على الصعاب (Al-Thubaiti, 2016).

حيث تُسهم الشفافية الإدارية بشكل مباشر في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال توفير بيئة تنظيمية قائمة على الوضوح والمصداقية في السياسات والإجراءات الإدارية، فعندما تكون المعلومات المتعلقة بالمهام والمسؤوليات ومعايير التقييم متاحة وواضحة، يزداد إدراك العاملين لتوقعات الإدارة منهم، مما يعزّز دافعيتهم للعمل ويحدّ من الغموض الوظيفي، كما تؤدي الشفافية إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة

والعاملين، وتشجّع على الالتزام الوظيفي وتحمل المسؤولية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى الكفاءة والإنتاجية وجودة الأداء الوظيفي (Robbins & Judge, 2017).

وقد أظهرت دراسة هود وهيلد (Hood & Heald, 2021) الى أن تعزيز الشفافية الإدارية في المؤسسات العامة الأوروبية أدى إلى تحسين الرقابة الداخلية، ورفع مستوى الالتزام بالقوانين، وتحقيق أداء إداري أفضل، كما ساهمت الشفافية في زيادة رضا الموظفين والمستفيدين من الخدمات العامة. وأن الشفافية الإدارية في بنغلاديش يرتبط ارتباطًا إيجابيًا مع تحسين الأداء المؤسسي، حيث لوحظ أن المؤسسات التي تعتمد سياسات إفصاح واضحة وتشجع على المساءلة الداخلية والخارجية تحقق نتائج أفضل في الأداء المالي والوظيفي (Chowdhury & Alam, 2019) وأن الشفافية الإدارية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء الإداري من خلال تعزيز ثقة الموظفين والمواطنين وتقليل الفساد وتحفيز الالتزام التنظيمي في كل من الدول النامية والمتقدمة (Svensson, 2021).

وأسفرت دراسة عبدالله (2023) الى أن تطبيق مبادئ الحوكمة، بما يشمل الشفافية والمساءلة ووضوح الإجراءات والمشاركة في اتخاذ القرار، يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الأداء الوظيفي، وتمكين الأجهزة من تقديم خدماتها بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تحرير الإدارة من القيود والضغوط التي تحد من حركتها وفعاليتها، والتزام العاملين بقواعد العمل واللوائح والقوانين، وتنمية الشعور بتحقيق الذات لدى الموظفين. وأن الشفافية الإدارية المرتفعة، بما يشمل الإفصاح عن المعلومات، ووضوح الإجراءات والمساءلة ترتبط ارتباطًا إيجابيًا وذو دلالة إحصائية بأداء المؤسسات العامة (Al-Hadid, & Ali, 2020).

وبناء على ما سبق؛ يحظى الأداء الوظيفي بمكانة خاصة داخل أي مؤسسة بوصفه الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة التي يقوم بها العاملون، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، وحتى تكون المؤسسة أكثر استقرارًا وأطول يجب أن يكون أداء العاملين فيها متميزًا، وبشكل عام فإن اهتمام الإدارة وقياداتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، فالأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسًا لدوافع ومقدرات الموظفين فحسب، بل هو انعكاس لدوافع ومقدرات الرؤساء (Al-Sharif, 2013).

حيث يُعدّ الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يشير إلى مستوى إنجاز الفرد للمهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق معايير محددة تتعلق بالجودة

والكفاءة والالتزام بالوقت. ويتأثر الأداء الوظيفي بالدافعية والمهارات وبيئة العمل ونمط القيادة، إضافةً إلى نظم الحوافز والتقييم المتبعة داخل المؤسسة، وأن تحسين الأداء الوظيفي يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما يعزز الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي لدى العاملين، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية والاستقرار الوظيفي(Armstrong, 2014).

ويتشكل الأداء الوظيفي من خلال المعرفة بمتطلّبات الوظيفة التي تتضمن المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والمعرفة العامة بالوظيفة والمجالات ذات الصلة، والتعبير عن فهم الشخص لعمله، ورغبته ومهاراته وبراعته، وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل بدقة دون ارتكاب أخطاء، وكمية العمل التي يمكن للموظف إنجازه في ظروف العمل العادية وسرعة الإنجاز المطلوبة، والجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز المهام في الوقت المحدد (الخضري والعريقي، 2020).

ويرتبط الأداء الوظيفي ارتباطًا وثيقًا بعملية التقييم؛ والذي يُعد أحد الأدوات العلمية الأساسية لقياس وتقييم أداء الموظف مقارنةً بمعايير وأهداف محددة بغرض تطوير الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة، ويتضمن تقييم الأداء تحديد جوانب الأداء المهمة، وقياس سلوك الموظف ونتائج عمله، ثم مقارنة النتائج مع المعايير الموضوعة لتحديد نقاط القوة والضعف وتقديم تغذية راجعة تساعد في تحسين الأداء المستقبلي، وبالتالي اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية والتدريب والمكافآت، ويؤثر في تحفيز الموظفين وتعزيز مشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة (Majeed, 2021).

وفي إطار تحقيق رؤية عمان٢٠٤٠ تسعى وزارة العمل للاستثمار الأمثل في تنمية رأس المال البشري، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء الحكومي، من خلال استحداث منظومة لقياس الأداء الفردي (أحد ممكنات تحقيق رؤية عمان٢٠٤٠) كمنظومة لحوكمة الأداء الوظيفي، حيث وضع لهذه المنظومة نظام جديد لقياس الأداء، إذ يتم تحديد أهداف الموظف من عدة مصادر لعل أبرزها أهداف الوحدة السنوية والتي يتم على أساسها تقييم مدى إنجاز الأهداف (وزارة العمل، 2021).

وهي منظومة إلكترونية لقياس الأداء الفردي للموظفين موزعة على دورات أداء تسمى بمنظومة إجادة، وتتميز هذه المنظومة بأنها ذاتية القياس؛ إذ تعتمد على الموظف الخاضع للقياس نفسه في تحديد أهداف التقييم ونتائجه الرئيسية في ضوء الخطة المقررة لتقسيمه الوظيفي ضمن خطة الوحدة التي يتبعها، وبناء على عدد دورات التقييم التي تقررها الوحدة الإدارية لموظفيها يخضع الموظفين المحددين بنص القانون للتقييم من

الرئيس المباشر في ضوء ما أعده الموظف من تقارير الإنجاز لأهدافه ونتائجه الرئيسية، ومع نهاية دورات الأداء خلال العام يقوم الرئيس المباشر بتقييم الموظف بحساب نتيجة أهدافه خلال دورات العام، على أن يقتصر دور الرئيس المباشر بالنسبة لتقدير ممتاز على مجرد ترشيح الموظف الذي يراه جديراً بهذا التقدير لتقوم لجنة الأداء مع الرئيس الأعلى بمنح هذا التقدير للموظفين الأكفأ وفقاً لمنحنى توزيع النسب بالوحدة الإدارية (محمد، 2024).

وتسعى منظومة إجادة لإيجاد الأدوات والمعايير اللازمة لبناء ثقافة الإجادة في الأداء الوظيفي وتحسين نظم تقييم الأداء، حيث تهدف إلى حوكمة الأداء وتعزيز الجهود الإضافية المبذولة من قبل الموظفين والوقوف على الأداء المتدني لتحسينه، كما تتبنى المنظومة مجموعة من القيم وهي المرونة والشفافية والموضوعية والاستدامة والتجديد والابتكار والتمكين والتركيز والتكاملية والشمولية والمصداقية والعدالة والحوكمة (وزارة العمل، 2021).

وتهدف منظومة إجادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف متمثلة في الإسهام في تحقيق التكاملية من خلال ربط أهداف الموظف بالخطة السنوية، وبما يتلاءم مع توجهات وأهداف رؤية عمان 2040 وترسيخ مفهوم ثقافة الإجادة في الأداء الوظيفي ومكافأة المجيدين، والعدالة في توزيع الأعمال بين الموظفين، وتسهيل إنجاز الخطة السنوية من خلال ترسيخ الفهم الشامل للأهداف التشغيلية للوحدات الحكومية وتشجيع التواصل بين كافة الموظفين بشأنها، وتوضيح آلية إسقاطها على جميع المستويات من الموظفين، والمساهمة في تحقيق الفاعلية والكفاءة في استثمار رأس المال البشري، وتطبيق الحوكمة بالأطر القانونية والتشريعية، ووضع منهجية علمية وموضوعية لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الوحدات الحكومية وفق معايير ومؤشرات قياس محددة (البدري، 2021).

واستنادًا إلى نتائج الدراسات السابقة، توصلت دراسة حجازي وآخرين (2022) إلى أن درجات تطبيق الشفافية والأداء الإداري في محكمة بداية طولكرم كانتا بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية التأثير تطبيق الشفافية على الأداء الإداري لموظفي محكمة بداية طولكرم تبعا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما توصلت دراسة الطيبي وآخرين (2023) الى أن درجة ممارسة الشفافية

الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المفتشين التربويين في مدارس الوسط العربي داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس جاءتا بدرجة متوسطة.

كما أشارت دراسة عبد الحافظ وحسين (2019) إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين الشفافية الإدارية والأداء الوظيفي. ووجود علاقة ارتباطية كبيرة جدا بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى المفتشين التربويين في مدارس الوسط العربي داخل الخط الأخضر وبين مستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس (الطيبي وآخرين، 2023). وهناك ارتباط وثيق بين شفافية الإجراءات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في الهيئات الرياضية العمانية (سويد وبيت سليم، 2024). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة (رمضان، 2019) ووجود تأثير إيجابي ومعنوي للشفافية على الأداء الوظيفي، حيث يرتبط ارتفاع الشفافية بتحسن الأداء الوظيفي (شميلان، 2024).

وقد أسفرت دراسة رمضان (2019) الى أن درجة الشفافية التنظيمية وأداء العاملين كانتا مرتفعتين. وأن مستوى الشفافية الإدارية جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي (المنذرية والحدابي، 2024). وأظهرت دراسة سليمان وآخرين (2025) الى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري الجنس والخبرة. وأظهرت دراسة خزاعلة والعزام (2021) الى ارتفاع تحسين الأداء الوظيفي.

كما أظهرت نتائج دراسة الجساسي (2021) أن مديري مدارس محافظة الظاهرة يمارسون الشفافية الإدارية بدرجة ممارسة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الشفافية الإدارية لصالح الإناث ولصالح حملة بكالوريوس. وتوصلت دراسة الحكمانية وآخرين (2023) إلى ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد الشفافية الإدارية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء نموذج بوزبايندير وفي جميع الأبعاد، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

مشكلة الدراسة

تعد الشفافية الإدارية إحدى القضايا المهمة التي ينبغي التركيز عليها في المؤسسات التربوية، وحتى يواكب النظام التربوي التطوّر المعرفي والتكنولوجي في القرن الحادي والعشرين، لا بُدّ أن يقوم بالعمل على تطوير أسلوب إدارة رأس المال البشري في تلك المؤسسات، والاستفادة من المفاهيم الحديثة في علم السلوك التنظيمي (عبيدات وجندي، 2024) فالعامل الأكثر أهمية في الكفاءة التنظيمية وفي المجتمع بأسره هو موارده البشرية، ومن أجل تحقيق جودة إدارة شاملة، والمساهمة في نجاح النظام التربوي، على النظام التربوي أن يمتاز بالشفافية الإدارية (الصيفي، 2022).

وتتضمن الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية جملة من العلاقات والممارسات والتعاملات وأنماط السلوك التي تضمن توفير مناخ تنظيمي يتسم بالمصداقية والثقة بين الإدارة والمعلمين، من خلال التمكين الحقيقي وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل، وإشراك المعلمين في صناعة القرارات ورسم السياسات، وتبني مبدأ الديمقراطية والنزاهة في التعامل (Al-Shammari & Al-Mansour, 2015).

وتكتسب الشفافية الإدارية أهميتها من كونها تسهم في زيادة ثقة طاقم العمل بالجهاز الإداري، وتقلل من مخاوفهم تجاه القرارات التي يتخذها القادة، كما أنها ترفع من الإنجاز والإنتاجية، وتحسن نوعية العمل، وتحقق أداءً مستداماً وحقيقياً (A'ayed, 2019). كما أنها تمكن العاملين من الاعتراض المبرَّر والموثَّق على أعمال المؤسسة التي لا تتوافق مع المصلحة العامة، وتجعلهم أكثر حذرا وحرصاً في أدائهم لأعمالهم خشية المساءلة، وتقلل من المخالفات الناتجة عن الجهل بالقواعد، وكذلك المخالفات المتعمدة بسبب معرفة العواقب، وهي كذلك تحد من الانحرافات والمعيقات البيروقراطية، وتبسط الإجراءات وتسرّع الإنجاز بعيداً عن الاجتهاد الشخصي في تفسير الأنظمة، وبذلك تسهم في جودة النتائج ورقي المؤسسة والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي (Erickson, 2021).

فالأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسات وذلك لكونه يمثل الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة فيها، لذلك عُد محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (الشريدة، 2024) كما يعكس الأداء الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، كونه يمثل مجموعة من الأنماط السلوكية التي تعكس قيام الموظف بمهماته، فضلاً عن الالتزام بالتعليمات واللوائح المؤسسة للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص، لذلك من البديهي أن

تكون هناك عديد من المتغيرات التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في أداء الموظفين في بيئة العمل الداخلية.

وتلعب عملية تقييم الأداء الوظيفي دورًا محوريًا في تطوير الموارد البشرية، إذ تساعد الإدارة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالترقية أو التدريب أو التحفيز، كما يسهم التقييم العادل والموضوعي في تعزيز شعور العاملين بالإنصاف والثقة بالمنظمة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على مستوى أدائهم واستمرارهم في العمل.(Mondy & Martocchio, 2016).

وبناء على توصية دراسة أوسي توتو وآخرين (Osei-Tutu et al, 2020) على أهمية وضع سياسات شفافة تضمن الإفصاح الدوري والمساءلة لتحسين الأداء. وضرورة تعزيز سياسات الشفافية من خلال تطوير قنوات الاتصال الداخلي، والالتزام بالإفصاح الإداري، وتطبيق معايير عادلة للترقيات والتقييم، إلى جانب إطلاق برامج فعّالة لدعم الاندماج الوظيفي، لما له من أثر مباشر في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان (المنذرية والحدابي، 2024). وهو ما أكدته دراسة المقبالي (2021) على أهمية الأداء المؤسسي والوظيفي في القطاع الحكومي من أجل تحقيق اكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة للوصول للإدارة الرشيدية، مما يترتب عليه الاستفادة من الموارد بأفضل الطرق وذلك لتحقيق التنمية المستدامة

وبالتالي كان لزاما تطبيق نظام حديث لقياس الأداء مثل منظومة القياس للأداء الفردي والإجادة المؤسسية بأدواتها مطلب حتمي في ظل متطلبات رؤية عمان 2040 وما يترتب على تطبيق تلك المنظومة من رفع الكفاءة ومستوى الفاعلية ورفع مستوى الشفافية مما يترتب عليه رفع مستوى رضا المستفيدين والعاملين (البدري، 2021). وهو ما أكدته دراستي نيكولاس (Nicolas, 2020) وبافلوفا وجازوفا (Pavlova & Gazova, 2021) حول أهمية قياس الأداء الفردي والمؤسسي من أجل المراقبة والمتابعة المستمرة لنتائج الأهداف المحققة، وتقييم أداء الموظفين داخل المؤسسة، للتأكد من فعالية الخطة وفعالية الأهداف والمهام، وضمان تحقيق المعدلات المستهدفة.

وبما أن القياس الفردي للأداء يرتبط ارتباطًا مباشرًا بمنظومة إجادة بوصفها إطارًا مؤسسيًا يهدف إلى تنظيم وتوحيد معايير تقييم الأداء ورفع كفاءة المخرجات الوظيفية، إلا أن فاعلية هذا الارتباط تتأثر بمدى دقة إجراءات المنظومة وعدالتها ووضوح أدواتها؛ فعندما يشوب إجراءات القياس قصورٌ في تحديد المؤشرات أو غموض في معايير التقدير أو تفاوت في تطبيقها بين المقيمين، فإن نتائج التقييم الفردي قد لا تعكس المستوى الحقيقي

للأداء، مما يضعف موثوقية مخرجات المنظومة ككل، كما أن الخلل في نواتج التقييم - كالتقديرات غير الموضوعية أو التغذية الراجعة غير الفاعلة - يؤدي إلى آثار عكسية؛ كتدني الدافعية وضعف الثقة في النظام وعدم الاستفادة من نتائج القياس في التطوير والتحسين، وبذلك يصبح تحسين إجراءات القياس وضبط نواتجه شرطًا أساسيًا لنجاح منظومة إجادة في تحقيق أهدافها التطويرية والرقابية على حد سواء.

لذا فقد لوحظ تزايدٌ سنوي في نسب المتقدمين بطلبات التظلّم عقب نشر قوائم المجيدين في منظومة إجادة. وقد تباينت الآراء تجاه هذه المنظومة؛ إذ يرى بعض الأفراد أنها لا تتسم بالإنصاف الكافي، في حين عبّر آخرون عن شعورهم بالإحباط نتيجة عدم شمولهم ضمن خط المنحنى رغم ما يبذلونه من جهود مستمرة في أداء مهامهم. كما أثار ذلك تساؤلات حول مدى موضوعية أداة التقييم ومصداقيتها، ومدى عدالة ربط المسار أو الاستقرار الوظيفي بنتائجها (جريدة عمان، 2024، يوليو 21) واللافت في الأمر أن ردود التظلّم المتعلقة بمنظومة إجادة جاءت بصيغة موحّدة لجميع المتظلمين، دون مراعاة لاختلاف الحالات أو مبررات الاعتراض المقدّمة.

وبناءً على تزايد تلك التظلّمات، بادرت المديريات المعنية إلى اتخاذ إجراءات عاجلة تمثلت في تشكيل لجان مختصة لدراسة الشكاوى والتحقق من مدى صحتها، بما يهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين. إلا أن من المتوقع أن تواجه صعوبة في تقديم تبريرات واضحة ودقيقة للنتائج النهائية، مما قد يسهم في تفاقم شعور الموظفين بالاستياء وعدم الرضا، ويُتوقع أن يُبرز ذلك وجود قصور محتمل في آليات قياس الأداء ومتابعته، فضلاً عن احتمالية عدم كفاية الإجراءات المتخذة لضمان العدالة والشفافية والمساءلة.

وبناء على إشارة المعمري (جريدة الرؤية، 2025، 18 مارس) حول أن منظومة إجادة التي كان يُعوَّل عليها أن تعزز القيم الوظيفية والمهنية في قطاع الخدمة المدنية، قد جاءت على النقيض من ذلك، فتنامت حالة السخط بين الموظفين تجاهها؛ فعلى ما يبدو أنَّ التطور الذي ينشده الموظفون بات مرهونًا بإكراههم على تطبيق أنظمة تتعارض مع القيم المهنية، وتؤجج الصراعات الضيقة والفئوية والمحسوبية، وتعطل الإبداع والابتكار والإخلاص في بيئة العمل، وتؤدي إلى تراجع الأداء المؤسسي إلى مستويات لا نقبلها جميعًا، لقد أحدثت إجادة تشظيًا في المجتمع الوظيفي نتيجة السخط والامتعاض والصراعات اللفظية بين الموظفين وبين مرؤوسيهم، وربما تتطور إلى ما لا يُحمد عُقباه مع الحديث عن ربط إجادة بالترقيات. وبناء على ما سبق؛ فقد تحددت مشكلة الدراسة حول مدى

ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التعليم وعلاقتها بتحقيق العدالة في قياس الأداء الوظيفي لموظفيها.

أسئلة الدراسة

1. ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التعليم من منظور موظفيها؟
2. ما مستوى العدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها؟
3. هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها؟
4. هل توجد فروق دالة إحصائيا حول ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها يعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة

1. تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور الشفافية الإدارية في تعزيز العدالة والموضوعية عند قياس الأداء الوظيفي، مما يسهم في تحسين بيئة العمل، وزيادة رضا الموظفين، وتحفيزهم على الأداء الجيد.
2. ستقدم الدراسة نتائج عملية يمكن تطبيقها في المؤسسات التعليمية، خاصة في سياق موظفي وزارة التعليم لتطوير السياسات الإدارية وضمان تقييم أكثر عدلاً وفعالية.
3. تقديم تغذية راجعة للمسؤولين وصانعي القرار للأخذ بعين الاعتبار بأهمّ النّتائج حول واقع ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التعليم من وجهة نظر موظفيها.

أهداف الدراسة

1. التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التعليم من منظور موظفيها.
2. بيان مستوى العدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها.
3. استقصاء العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها.
4. الكشف عن الفروق حول ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها يعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

حدود الدراسة

1- **الحد الموضوعي:** الشفافية الإدارية كمدخل لتعزيز العدالة في قياس الأداء الوظيفي.
2- **الحد المكاني:** تعليمية جنوب الباطنة بوزارة التعليم.
3- **الحد الزماني:** العام الدراسي 2026.
4- **الحد البشري:** موظفي تعليمية جنوب الباطنة بوزارة التعليم.

مصطلحات الدراسة

- **الشفافية الإدارية:** "محاولة مقصودة لتحقيق أعلى قدر من إتاحة المعلومات المصرح بنشرها سواءً ذات الطابع الإيجابي والسلبي بدقة فائقة، وفي الوقت الملائم وبوضوح شديد للرأي العام، لدعم جميع القرارات العقلانية وردود الأفعال المنطقية تجاه المنظمة خلال خضوعها لعملية المحاسبة المجتمعية العامة لأعمالها وسياساتها وممارساتها" (Rawlins, 2008: 5) وإجرائيا تقاس بالدرجة التي يتحصل عليها موظفي وزارة التعليم في استبانة الشفافية الإدارية المعدة من قبل الباحثين.

- **الأداء الوظيفي:** مجموعة السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف لأداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية (جراح وآخرين، 2023) وإجرائيا تقاس بالدرجة التي يتحصل عليها موظفي وزارة التعليم في استبانة الأداء الوظيفي المعدة من قبل الباحثين.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الهادف الى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التعليم من منظور موظفيها، وبيان مستوى العدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها، واستقصاء العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها، والكشف عن الفروق حول ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها يعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

عينة الدراسة

تُعدّ العينة الميسّرة أحد أساليب العينات غير الاحتمالية في البحث العلمي، حيث يتم اختيار أفراد العينة اعتمادًا على سهولة الوصول إليهم وتوافرهم بدلاً من اختيارهم

عشوائيًا من المجتمع الأصلي، وهي سريعة التنفيذ وقليلة التكلفة وبالمقابل فإن نتائجها لا يمكن أن تعمم على المجتمع، وغالبا ما تستخدم في البحوث الاستطلاعية التي تهدف الى تجميع البعض المعلومات الأولية (خليفي وشيقارة، 2017) وعليه فقد تم أخذ عينة ميسرة من مجتمع الدراسة المكون من جميع موظفي تعليمية جنوب الباطنة بوزارة التعليم؛ لذا بلغ حجم عينة الدراسة (153) موظفا ، والجدول (1) يوضح خصائص عينة الدراسة.

جدول (1): خصائص عينة الدراسة

الجنس		المؤهل الدراسي			سنوات الخبرة		
ذكور	إناث	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	1-10سنوات	11-20 سنة	21 سنة فأعلى
87	66	9	84	60	30	33	90

أدوات الدراسة

تكونت أدوات الدراسة من:

- **استبانة الشفافية الإدارية**: تم بناء الاستبانة وفقا لدراسة الشمري (2020) وعبدالعزيز واخرين (2021) وعيسى (2024) والخثعمي والدوعان (2020) وعبدربه (Abdrabou, 2025) وبيردايانثي وآخرين (Birdayanthi et al, 2025) وليتوانيا وآخرين (Litvaj et al, 2022) ودماس واخرين (Dumas et al, 2018) وجندي (Genedy, 2023) وستير ورينولد (Stair & Reynold,2010).

وقد تكونت الاستبانة من جزأين، الجزء الأول يشتمل على البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتشمل الجنس والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة، ويتكون الجزء الثاني من سبعة محاور رئيسية هي:

1. **المحور الأول: شفافية الاتصال والتواصل الإداري**؛ ويُعرف على أنه عملية نقل المعلومات من المرسل الى المستقبل بطرق مختلفة؛ بحيث يستطيع المتلقي من خلالها أن يفهم الرسالة التي تصل إليه (spaho, 2013)، ويتكون من (5) فقرات.
2. **المحور الثاني: شفافية تقييم الأداء**؛ ويُعرف على أنه عملية منهجية ومنظمة يقوم من خلالها المديرون أو المؤسسة بتحديد ورصد وقياس وتسجيل الأداء الفعلي للموظف مقارنةً بالمعايير والأهداف المحددة مسبقًا، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتحسين الأداء واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة مثل التدريب والترقية والمكافآت (Abdrabou, 2025)، ويتكون من (8) فقرات.

3. المحور الثالث: شفافية المسائلة؛ ويُعرف على أنه الالتزام القانوني والأخلاقي للموظفين والجهات الإدارية بتقديم تفسير وتبرير لأعمالهم وقراراتهم أمام الجهات المختصة أو الجمهور، مع قبول النتائج المترتبة عليها، وضمان تطبيق القوانين واللوائح بشكل نزيه ومسؤول (Birdayanthi et al, 2025) ويتكون من (6) فقرات.

4. المحور الرابع: الشفافية في اتخاذ القرارات؛ ويُعرف على أنه العملية التي يتم من خلالها اختيار أفضل بديل من بين عدة بدائل ممكنة لحل مشكلة أو تحقيق هدف معين، وذلك بعد جمع المعلومات وتحليلها وتقييم الخيارات المتاحة بشكل منظم (Litvaj et al, 2022) ويتكون من (8) فقرات.

5. المحور الخامس: شفافية إجراءات وآليات العمل؛ ويُعرف على أنه هيكل من الخطوات المتسلسلة التي تربط بين الأنشطة والأدوار والموارد لتقديم قيمة مضافة داخل المنظمة (Dumas et al, 2018) ويتكون من (12) فقرة.

6. المحور السادس: شفافية المشاركة؛ ويُعرف على أنه عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم، وتمكينهم من التعبير عن آرائهم والمساهمة في تحديد الحلول والبدائل، بهدف تحسين فعالية الأداء التنظيمي وتعزيز الالتزام والتقبل للقرارات .هذا المعنى مستند إلى دراسات أكاديمية حول مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وتأثيرها على الأداء التنظيمي (Genedy, 2023) ويتكون من (9) فقرات.

7. المحور السابع: شفافية نظم المعلومات الإدارية؛ ويُعرف على أنه البيانات التي تمت معالجتها ، إذ تم تصنيفها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، حيث أصبحت ذات معنى (Stair & Reynold,2010) ويتكون من (8) فقرات.

وتتم الاستجابة على الأداة بناء على الاستجابات موافق بدرجة كبيرة جدا وموافق بدرجة كبيرة وموافق بدرجة متوسطة وموافق بدرجة قليلة وموافق بدرجة قليلة جدا.

وللتحقق من صدق الاستبانة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وذلك للتحقق من مدى ملائمة تعليمات الاستبانة وفقراتها لأفراد العينة ودقة صياغتها اللغوية، ومدى تناسب الفقرات وانتمائها للمحور الذي وضعت فيها، وبناء على ملاحظاتهم تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وذلك بحذف ثلاث فقرات من المحور الثاني ليتكون من (5) فقرات، وحذف فقرة واحدة من المحور الثالث ليتكون من (5) فقرات، وحذف ثلاث فقرات من المحور الرابع ليتكون من (5) فقرات، وحذف ست فقرات من المحور الخامس

ليتكون من (6) فقرات، وحذف ثلاث فقرات من المحور السادس ليتكون من (6) فقرات، وحذف ثلاث فقرات من المحور الخامس ليتكون من (5) فقرات.

كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجات فقرات الاستبانة وبين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (15) موظفا (خارج عينة الدراسة) والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه في الاستبانة

شفافية الاتصال والتواصل الإداري		شفافية تقييم الأداء		شفافية المسائلة		الشفافية في اتخاذ القرارات		شفافية إجراءات وآليات العمل		شفافية المشاركة		شفافية نظم المعلومات الإدارية	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
1	.894**	1	.857**	1	.802**	1	.968**	1	.778**	1	.751**	1	.897**
2	.943**	2	.918**	2	.883**	2	.851**	2	.754**	2	.960**	2	.736**
3	.526*	3	.893**	3	.908**	3	.886**	3	.839**	3	.886**	3	.627*
4	.665**	4	.940**	4	.499	4	.935**	4	.813**	4	.924**	4	.784**
5	.296	5	.954**	5	.768**	5	.937**	5	.814**	5	.948**	5	.723**
** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01										6	.978**		
* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05										7	.876**		

ووفقًا لمعيار إيبل(Eble) تُعدّ الفقرات التي يظهر لها ارتباط سالب أو يقل معامل ارتباطها عن (0.190) فقرات ضعيفة وبالتالي يُوصى بحذفها، في حين تُعدّ الفقرات التي يتراوح معامل ارتباطها بين (0.190–0.380) فقرات جيدة، أما الفقرات التي يبلغ معامل ارتباطها (0.390) فأكثر فتُعدّ ممتازة (يعقوب وأبو فودة، 2012). وبناءً على ذلك، فقد تجاوزت جميع الفقرات قيمة الارتباط (0.190) فأكثر.

كما تم الاستعانة ببيانات العينة الاستطلاعية للتحقق من الصدق البنائي؛ وهو مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود ارتباط طردي إيجابي بين المحاور والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة؛ وهي كالتوالي (.581) (.932) (.935) (.863) (.866) (.962) (.745) وبالتالي فإن الاستبانة تتمتع بقدر مناسب من الصدق البنائي.

وللتحقق من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل الفا كرونباخ وقد بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (.974) كما بلغ ثبات محور شفافية الاتصال والتواصل الإداري (.738) وثبات محور شفافية تقييم الأداء (.949) وثبات محور شفافية المسائلة (.839) وثبات محور الشفافية في اتخاذ القرارات (.950) وثبات محور شفافية إجراءات وآليات العمل (.856) وثبات محور شفافية المشاركة (.963) وثبات محور شفافية نظم المعلومات الإدارية (.812) وذلك يعني أن الاستبانة بشكل عام تتسم بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الفعلي.

- **استبانة العدالة في قياس الأداء الوظيفي**: تهدف الاستبانة إلى بيان مستوى العدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها، والكشف عن الفروق حول ممارسة العدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها يعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد تم بناء الاستبانة وفقا لدراسة ديسلر (Dessler, 2020) وماتيس وجاكسون (Mathis & Jackson, 2019) وميلكوفيتش واخرين (Milkovich et al, 2020) وفولجر وكروبانزانو (Folger & Cropanzano, 1998) وغرينبيرغ (Greenberg, 1987) وآدم (Adams, 1965) وبيس ومواغ (Bies & Moag, 1986) وكولكويت (Colquitt, 2001) وليفينثال (Leventhal, 1980).

وقد تكونت الاستبانة من أربعة محاور رئيسية هي؛ محور العدالة التنظيمية العامة في تقييم الأداء الوظيفي ويتكون من (6) فقرات، ومحور العدالة التوزيعية في تقييم الأداء ويتكون من (6) فقرات، ومحور عدالة إجراءات التقييم الأداء الوظيفي ويتكون من (6) فقرات، ومحور عدالة مقيم الأداء الوظيفي ويتكون من (6) فقرات، وتتم الاستجابة على الأداة بناء على الاستجابات موافق بدرجة كبيرة جدا وموافق بدرجة كبيرة وموافق بدرجة متوسطة وموافق بدرجة قليلة وموافق بدرجة قليلة جدا.

وللتحقق من صدق الاستبانة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين، للتحقق من مدى ملائمة تعليمات الاستبانة وفقراتها ومحاورها لأفراد العينة، ومدى تناسب الفقرات وانتمائها للمحور الذي وضعت فيها، وبناء على ملاحظاتهم تم إعادة صياغة بعض الفقرات، من خلال حذف فقرة واحدة من كل محور. كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجات فقرات الاستبانة وبين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك بتطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (15) موظفا (خارج عينة الدراسة) والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه في الاستبانة

العدالة التنظيمية العامة		العدالة التوزيعية		عدالة إجراءات التقييم		عدالة مقيم الأداء	
م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
1	.660**	1	.845**	1	.833**	1	.972**
2	.859**	2	.853**	2	.922**	2	.839**
3	.965**	3	.942**	3	.946**	3	.963**
4	.972**	4	.946**	4	.765**	4	.936**
5	.899**	5	.888**	5	.812**	5	.888**

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

ووفقًا لمعيار إيبل(Eble) تُعدّ الفقرات التي يظهر لها ارتباط سالب أو يقل معامل ارتباطها عن (0.190) فقرات ضعيفة وبالتالي يُوصى بحذفها، في حين تُعدّ الفقرات التي يتراوح معامل ارتباطها بين (0.190–0.380) فقرات جيدة، أما الفقرات التي يبلغ معامل ارتباطها (0.390) فأكثر فتُعدّ ممتازة (يعقوب وأبو فودة، 2012). وبناءً على ذلك، فقد تجاوزت جميع الفقرات قيمة الارتباط (0.190) فأكثر.

كما تم الاستعانة ببيانات العينة الاستطلاعية للتحقق من الصدق البنائي؛ وهو مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود ارتباط طردي إيجابي بين المحاور والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة؛ وهي كالتوالي (923) (942.) (899.) (870.) وبالتالي فإن الاستبانة تتمتع بقدر مناسب من الصدق البنائي. وللتحقق من ثبات الاستبانة تم استخدام معامل الفا كرونباخ وقد بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (970.) كما بلغ ثبات محور العدالة التنظيمية العامة (917.) وثبات محور العدالة التوزيعية (936.) وثبات محور عدالة إجراءات التقييم (910.) وثبات محور عدالة مقيم الأداء (952.) وذلك يعني أن الاستبانة بشكل عام تتسم بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الفعلي، وقد شرع الباحثان في تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات الاستبانة، والجدول (4) يوضح المحك المعتمد في الدراسة.

جدول (4): المحك المعتمد لكل مستوى من مستويات الاستجابة

م	طول الخلايا	سلم الإجابة	المستوى
1	5 - 4.20	موافق بشدة	بدرجة كبيرة جدا
2	4.19-3.40	موافق	بدرجة كبيرة
3	3.39-2.60	موافق بدرجة متوسطة	بدرجة متوسطة
4	2.59-1.80	غير موافق	بدرجة ضعيفة
5	1.79-1	غير موافق بشدة	بدرجة ضعيفة جدا

نتائج الدراسة ومناقشتها

وللإجابة عن السؤال الأول "ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التعليم من منظور موظفيها؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد الشفافية الإدارية مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى أبعاد الشفافية الإدارية مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=153).

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
شفافية الاتصال والتواصل الإداري	3.71	0.76	كبير
شفافية نظم المعلومات الإدارية	3.22	0.92	متوسط
شفافية المسائلة	3.07	1.01	متوسط
الشفافية في اتخاذ القرارات	2.99	1.03	متوسط
شفافية إجراءات وآليات العمل	2.86	1.07	متوسط
شفافية تقييم الأداء	2.79	1.17	متوسط
شفافية المشاركة	2.65	1.14	متوسط
الشفافية الإدارية	3.02	0.92	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية لمستوى الشفافية الإدارية في وزارة التعليم من منظور موظفيها حازت على مستوى متوسط؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.02) وانحراف معياري يساوي (0.92) ويعزو الباحثان ذلك إلى تفاوت تطبيق الشفافية بين الأقسام؛ فقد تكون بعض الإدارات أكثر وضوحًا في الإجراءات والمعلومات من غيرها، مما يؤدي إلى تقييم متوسط بشكل عام، وقد يعود الى محدودية مشاركة الموظفين في صنع القرار؛ إذ قد لا

يُتاح لهم الاطلاع الكامل على مبررات بعض القرارات أو المشاركة في مناقشتها، بالإضافة إلى وجود إجراءات إدارية تقليدية أو روتينية قد تحد من وضوح بعض العمليات الإدارية، وناهيك عن اختلاف إدراك الموظفين لمفهوم الشفافية تبعًا لخبراتهم الوظيفية أو مواقعهم الإدارية.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الطيبي وآخرين (2023) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المفتشين التربويين في مدارس الوسط العربي داخل الخط الأخضر من وجهة نظر مديري المدارس جاءتا بدرجة متوسطة. ومع نتيجة دراسة المنذرية والحدابي (2024) التي أشارت إلى أن مستوى الشفافية الإدارية جاء بدرجة متوسطة.

وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حجازي وآخرين (2022) التي أشارت إلى أن درجات تطبيق الشفافية والأداء الإداري في محكمة بداية طولكرم كانتا بدرجة مرتفعة. ومع نتيجة دراسة سليمان وآخرين (2025) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية جاءت مرتفعة. ومع نتيجة دراسة رمضان (2019) التي أشارت إلى أن درجة الشفافية التنظيمية كانت مرتفعة. ومع ما توصلت إليه دراسة الحكمانية وآخرين (2023) التي أشارت إلى ارتفاع درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد الشفافية الإدارية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء نموذج بوزبايندير وفي جميع الأبعاد. ومع نتيجة دراسة الجساسي (2021) التي أشارت إلى أن مديري مدارس محافظة الظاهرة يمارسون الشفافية الإدارية بدرجة ممارسة كبيرة.

وبناء على الجدول السابق؛ فقد حاز بُعد شفافية الاتصال والتواصل الإداري على مستوى كبير؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري بلغ (0.76) ويعزو الباحثان ذلك إلى توافر قنوات اتصال واضحة ومتعددة داخل المؤسسة، مثل الاجتماعات الدورية والتعاميم الإدارية والبريد الإلكتروني، مما قد يسهم في نقل المعلومات بوضوح إلى الموظفين، بالإضافة الى حرص الإدارة على إتاحة المعلومات والتعليمات المتعلقة بالعمل للموظفين في الوقت المناسب، الأمر الذي يعزز وضوح الإجراءات الإدارية، ناهيك عن تشجيع التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يتيح للموظفين فرصة طرح الاستفسارات وتبادل الآراء حول القضايا المرتبطة بالعمل، كما أن استخدام الوسائل التقنية الحديثة في الاتصال الإداري مثل الأنظمة الإلكترونية ومنصات التواصل المؤسسي،

يسهل سرعة تداول المعلومات، والتالي وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الوضوح والمصارحة في نقل المعلومات والتوجيهات الإدارية.

كما حازت أبعاد شفافية نظم المعلومات الإدارية وشفافية المسائلة والشفافية في اتخاذ القرارات وشفافية إجراءات وآليات العمل وشفافية تقييم الأداء وشفافية المشاركة على مستويات متوسطة؛ بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.22-2.65) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.92-1.14). وقد يعود ذلك إلى أن نظم المعلومات الإدارية قد لا تتيح لجميع الموظفين الوصول السهل والمباشر إلى المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل، أو أن استخدام هذه النظم ما يزال محدودًا لدى بعض الموظفين، مما يقلل من مستوى الإفصاح وتداول المعلومات داخل المؤسسة. كما يمكن تفسير ذلك بوجود ممارسات للمساءلة الإدارية، إلا أنها قد لا تكون واضحة أو معلنة بشكل كافٍ لجميع الموظفين، أو قد يختلف تطبيقها بين الأقسام والمستويات الإدارية، الأمر الذي يحد من إدراك الموظفين لدرجة الشفافية في هذا الجانب.

كما قد يعزى إلى أن بعض القرارات الإدارية تُتخذ في مستويات قيادية عليا دون توضيح كافٍ لمبرراتها أو دون إشراك الموظفين في مراحل اتخاذها، مما يجعل مستوى الشفافية في هذا الجانب متوسطًا من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى أن بعض الإجراءات واللوائح التنظيمية قد لا يتم توضيحها أو تحديثها بشكل مستمر لجميع الموظفين، أو قد لا تكون متاحة بسهولة، مما يؤثر في وضوح آليات العمل لديهم. كما قد يعود إلى عدم وضوح معايير تقييم الأداء بشكل كامل للموظفين، أو عدم اطلاعهم على نتائج التقييم والتغذية الراجعة بصورة كافية، مما يقلل من مستوى الشفافية في هذا البعد، وأن فرص مشاركة الموظفين في طرح الأفكار أو إبداء الآراء والمساهمة في اتخاذ القرارات قد تكون محدودة نسبيًا، أو تقتصر على فئات وظيفية معينة دون غيرها

وتفصيلا لذلك؛ فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بعد شفافية الاتصال والتواصل الإداري في وزارة التعليم من منظور موظفيها مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى فقرات بعد شفافية الاتصال والتواصل الإداري مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=153).

الفقرة	م	ع	المستوى
أرى أن تقنيات الاتصال الحديثة تُستخدم لتبسيط إجراءات اتخاذ	3.98	0.64	كبير

القرارات			
أرى أن التسلسل الإداري يُعتمد في المخاطبات الرسمية	3.96	0.82	كبير
أؤكد أن نشاطي ومسؤولياتي يتم متابعتهما من قبل مسؤولي المباشر	3.75	1.05	كبير
أعتقد أن هناك نظام اتصال وتواصل مرن بين الموظفين	3.51	1.02	كبير
أرى أن الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية ميسّر وسهل	3.35	1.17	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن معظم الفقرات حازت على مستوى كبير في شفافية الاتصال والتواصل الإداري؛ بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.98- 3.51) وانحرافات معيارية (0.64 - 1.02) ويعزو الباحثان ذلك إلى اعتماد المؤسسة على الوسائل التقنية الحديثة مثل البريد الإلكتروني والأنظمة الإلكترونية في تبادل المعلومات والتواصل بين الموظفين، مما يسهم في تسريع نقل البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وتبسيط إجراءاتها، وإلى وضوح الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة والتزام الموظفين بالقنوات الرسمية في المخاطبات الإدارية، الأمر الذي يعزز تنظيم العمل ويسهم في وضوح الإجراءات الإدارية، وقد يرجع إلى حرص المسؤولين المباشرين على متابعة أداء الموظفين وتوجيههم بصورة مستمرة، بهدف ضمان سير العمل بكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة الى وجود بيئة عمل تشجع على التواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين، إضافة إلى توافر قنوات اتصال متعددة تسهم في تسهيل التفاعل بينهم، وبالتوالي فإن المؤسسة تولي اهتمامًا ملحوظًا بتنظيم الاتصال الإداري وتفعيل المتابعة والتواصل بين الموظفين، الأمر الذي يعزز مستوى الشفافية في بيئة العمل.

بينما حصلت الفقرة "أرى أن الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية ميسّر وسهل" على مستوى متوسط؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري بلغ (1.17) وقد يعود ذلك وجود بعض القيود التنظيمية أو الإجرائية التي قد تحد من سهولة التواصل المباشر بين بعض المستويات الإدارية، مما يجعل الاتصال يتم غالبًا عبر التسلسل الإداري، ماهيك عن اختلاف أساليب التواصل بين الإدارات أو الأقسام، الأمر الذي قد يؤثر في سرعة وسهولة انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، كما أن انشغال القيادات الإدارية بمتطلبات العمل، قد يقلل من فرص التواصل المباشر والمتكرر مع جميع الموظفين، وأخيرا قد يعود الى الاعتماد على القنوات الرسمية في الاتصال بشكل أكبر من القنوات غير الرسمية، وهو ما قد يجعل عملية التواصل أبطأ أو أقل مرونة في بعض الأحيان. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بعد

شفافية تقييم الأداء في وزارة التعليم من منظور موظفيها مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى فقرات بعد شفافية تقييم الأداء مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=153).

الفقرة	م	ع	المستوى
يسمح للموظفين بمناقشة تقارير الأداء المرتبطة بوظائفهم	3.10	1.29	متوسط
أرى أن معايير ومستويات تقييم الأداء تُراجع بصفة دورية	2.84	1.29	متوسط
يتم اطلاعي على الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية التقييم	2.76	1.33	متوسط
يتم مراعاة الحيادية والموضوعية في عملية تقييم الأداء	2.67	1.27	متوسط
ألاحظ أن الأخطاء التي تكشف عنها عمليات التقييم يتم تصحيحها	2.57	1.34	ضعيف

يتضح من الجدول السابق أن معظم الفقرات حازت على مستوى متوسط في شفافية تقييم الأداء؛ بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.10- 2.67) وانحرافات معيارية (1.29 - 1.27) ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مناقشة تقارير الأداء مع الموظفين قد تتم في بعض الأحيان، لكنها ليست ممارسة منتظمة أو شاملة لجميع الموظفين، مما يحد من إدراكهم لدرجة الشفافية في هذا الجانب، أو أن مراجعة معايير تقييم الأداء قد تتم على فترات متباعدة أو على مستوى إداري معين، دون إشراك واضح لجميع الموظفين أو اطلاعهم المستمر على هذه المراجعات، بالإضافة الى أن التغذية الراجعة المتعلقة بنتائج التقييم قد لا تُقدَّم بشكل تفصيلي أو منتظم لجميع الموظفين، مما يقلل من وضوح نتائج التقييم لديهم، كما يمكن تفسير ذلك باختلاف تصورات الموظفين حول مدى موضوعية عملية التقييم، حيث قد يشعر بعضهم بوجود درجة من الموضوعية، بينما يرى آخرون أن هناك عوامل قد تؤثر في عدالة التقييم.

بينما حصلت الفقرة "ألاحظ أن الأخطاء التي تكشف عنها عمليات التقييم يتم تصحيحها" على مستوى ضعيف؛ بمتوسط حسابي بلغ (2.57) وانحراف معياري بلغ (1.34) ويعزو الباحثان ذلك الى عدم وجود آلية واضحة أو سريعة لتصحيح الأخطاء التي تظهر خلال عمليات التقييم، مما يجعل الموظفين يشعرون بعدم معالجة المشكلات فور اكتشافها، كما يمكن عزوها الى قلة متابعة الإدارة لنتائج التقييم وتصحيح الأخطاء بشكل دوري، أو اقتصار التصحيح على بعض الحالات دون شمول الجميع، كما قد يُفسر ذلك الى

ضعف التواصل حول الإجراءات التصحيحية، حيث قد لا يتم إعلام الموظفين بما تم تصحيحه، مما يقلل من إدراكهم لوجود تصحيح فعلي، وقد يرجع ذلك الى أن اعتماد التقييم على أنظمة أو أساليب قد لا تسمح بسهولة تعديل الأخطاء، مثل إجراءات إدارية معقدة، مما يحد من سرعة التصحيح وفاعليته. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بعد شفافية المسائلة في وزارة التعليم من منظور موظفيها مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى فقرات بعد شفافية المسائلة مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=153).

الفقرة	م	ع	المستوى
أرى أن الموظفين يُطلب منهم تقديم تفسيرات لتصرفاتهم المخالفة للقوانين	3.20	1.12	متوسط
أعتقد أن الالتزام الوظيفي لدى الموظفين يتم تعزيزه ومتابعته بانتظام	3.10	1.20	متوسط
هناك معايير محددة يتم على أساسها تقييم الأداء	3.08	1.33	متوسط
أرى أن المسؤوليات المتعلقة بالموظفين محددة بحيث يتم محاسبتهم على نتائج أعمالهم	3.00	1.07	متوسط
أرى أن هناك آلية واضحة للمساءلة الإدارية تؤثر إيجابيًا في تحقيق الشفافية	2.98	1.18	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن جميع الفقرات حازت على مستوى متوسط في شفافية المسائلة؛ بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.20- 2.98) وانحرافات معيارية (1.12 - 1.18) ويعزو الباحثان ذلك إلى أن طلب التفسيرات يتم في بعض الحالات أو عند وقوع مخالفات واضحة فقط، وليس بشكل منتظم أو شامل لجميع التصرفات المخالفة، مما يجعل إدراك الشفافية في هذا الجانب متوسطًا، كما يمكن تفسير ذلك بأن برامج تعزيز الالتزام والمتابعة موجودة، لكنها قد لا تكون متسقة أو شاملة لجميع الموظفين، ما يقلل من مستوى إدراكهم لتطبيقها بشكل دائم، وقد يكون السبب في المستوى المتوسط هو أن المعايير موجودة لكنها قد لا تكون واضحة بالكامل لجميع الموظفين، أو قد يختلف إدراكهم لطريقة تطبيق هذه المعايير بين الأقسام والمستويات الإدارية، وقد يعود ذلك الى أن تحديد المسؤوليات والمحاسبة يتم بدرجة معينة، لكنه قد لا يكون موحدًا أو مفهوماً بشكل كامل لجميع الموظفين، مما يحد من وضوح المساءلة، كما قد يعود إلى أن آليات المساءلة موجودة لكنها قد لا تُطبق بانتظام أو لا يشمل تطبيقها جميع الموظفين بنفس الدرجة، مما

يجعل تأثيرها على الشفافية محدودًا نسبيًا. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بعد الشفافية في اتخاذ القرارات في وزارة التعليم من منظور موظفيها مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى فقرات بعد الشفافية في اتخاذ القرارات مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=153).

الفقرة	م	ع	المستوى
أرى أن المسؤولية لدى الموظفين تعزز من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار	3.59	1.20	كبير
أعتقد أن القدرات المميزة للموظفين تُستثمر في اتخاذ القرار	3.18	1.19	متوسط
أشعر بأن اتخاذ القرارات يعتمد على المنهج العلمي	2.76	1.10	متوسط
أرى أن القرارات التي تُتخذ تُناقش بصورة جماعية	2.71	1.26	متوسط
أرى أن مبررات اتخاذ القرارات المختلفة يتم الإعلان عنها بوضوح	2.71	1.16	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة "أرى أن المسؤولية لدى الموظفين تعزز من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار" قد حازت على مستوى كبير؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري بلغ (1.20) ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إشراك الموظفين في بعض مراحل صنع القرار يمنحهم شعورًا بالمسؤولية والمشاركة في نتائج العمل، مما يعزز التزامهم بأداء مهامهم بكفاءة، كما قد يعود الى وجود ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة والتفاعل بين الموظفين والإدارة، حيث تُقدر أفكارهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، كما أن استخدام آليات واضحة للتشاور والمشاركة، مثل الاجتماعات الدورية أو مجموعات العمل، قد تجعل الموظفين يشعرون بأن مساهماتهم تؤثر فعليًا في النتائج، ناهيك عن أن تعزيز روح المسؤولية الفردية والجماعية لدى الموظفين من خلال إشراكهم، تزيد من إدراكهم بأن أعمالهم مرتبطة مباشرة بالقرارات التي يشاركون فيها، وبالتالي فإن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار يعد أداة فعالة لتعزيز المسؤولية والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة.

بينما حازت أغلب الفقرات على مستوى متوسط في بُعد الشفافية في اتخاذ القرارات؛ بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.18- 2.71) وانحرافات معيارية (1.19 - 1.16) ويعزو الباحثان ذلك إلى أن استثمار قدرات الموظفين يتم في بعض الحالات أو في فرق محددة فقط، وليس بشكل دائم وشامل لجميع الموظفين، مما يقلل من إدراك شمولية الشفافية

في اتخاذ القرارات. كما يمكن تفسير ذلك بأن بعض القرارات تُتخذ استنادًا إلى بيانات وتحليل منطقي، لكن هناك قرارات أخرى قد تعتمد على خبرات فردية أو عادات إدارية، مما يجعل مستوى إدراك الموضوعية متوسّطًا، وقد يكون السبب هو أن المناقشة الجماعية تتم في بعض الاجتماعات أو الفرق، وليست ممارسة دائمة لجميع أنواع القرارات، مما يؤدي إلى تقييم متوسط لهذا البعد، وأخيرا يمكن تفسير ذلك بأن الإعلان عن المبررات يتم أحيانًا، أو يكون محدودًا لبعض القرارات الكبرى، بينما قد لا يتم توضيح مبررات القرارات الأخرى لجميع الموظفين، ما يجعل مستوى الشفافية في هذا الجانب متوسطًا. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بعد شفافية إجراءات وآليات العمل في وزارة التعليم من منظور موظفيها مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى فقرات بعد شفافية إجراءات وآليات العمل مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=153).

الفقرة	م	ع	المستوى
أرى أن برامج التنمية المهنية متاحة لمن يحتاجها من الموظفين دون تمييز	3.06	1.25	متوسط
ألاحظ أن الموظفين يتم اطلاعهم بانتظام على أهداف المؤسسة	3.04	1.16	متوسط
أرى أن القرارات الإدارية تُطبق على جميع الموظفين بلا استثناء	2.82	1.27	متوسط
أشعر بأن الإنجازات وجوانب القصور في الأداء تُعلن بشفافية ووضوح	2.73	1.24	متوسط
أعتقد أن العدالة تُراعى عند توزيع الأعمال الإضافية على الموظفين	2.65	1.25	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن جميع الفقرات قد حازت على مستوى متوسط؛ بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.06- 2.65) وانحرافات معيارية (1.25 - 1.25) ويعزو الباحثان ذلك إلى أن البرامج متاحة جزئيًا أو وفق معايير محددة، وقد لا يصل جميع الموظفين المستحقين إليها بسهولة، مما يجعل إدراك الشمولية محدودًا، كما يمكن تفسير ذلك بأن الاطلاع على أهداف المؤسسة يتم بشكل دوري لكن قد لا يكون بشكل مفصل أو شامل لجميع الموظفين في كل المستويات، مما يحد من وضوح الصورة لديهم، وقد يكون السبب هو وجود بعض الحالات التي يُستثنى فيها موظفون أو أقسام معينة من تطبيق بعض القرارات، أو اختلاف التطبيق بين الإدارات، ما يؤدي إلى تقييم متوسط.

وقد يعود ذلك الى أن الإعلان عن الإنجازات والقصور يتم بشكل جزئي أو محدود لنوع معين من التقارير، وليس بشكل شامل لكل الموظفين أو الإدارات، مما يقلل من إدراك الشفافية الكاملة، وقد يرجع ذلك إلى أن توزيع الأعمال الإضافية غالبًا ما يكون متوازنًا، لكن هناك بعض الحالات التي قد يشعر فيها الموظفون بعدم التوازن، مما يجعل إدراك العدالة متوسّطًا، وبناء على ما سبق؛ فإن المؤسسة تتبنى ممارسات عادلة ومنظمة في التنمية المهنية والاطلاع على الأهداف وتطبيق القرارات والإعلان عن الأداء، وتوزيع الأعمال الإضافية، لكنها قد تحتاج إلى تعزيز الشمولية والوضوح لضمان رفع مستوى الشفافية والعدالة إلى مستويات أعلى. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بعد شفافية المشاركة في وزارة التعليم من منظور موظفيها مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى فقرات بعد شفافية المشاركة مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=153).

الفقرة	م	ع	المستوى
ألاحظ أن هناك تفويضًا للصلاحيات يمكّن الموظفين من أداء مهامهم	2.76	1.22	متوسط
أرى أن المعلومات تُشارك مع الموظفين لمساعدتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات	2.75	1.22	متوسط
أجزم بأن الموظفين يمتلكون الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام دون الحاجة للرجوع المسؤول المباشر	2.75	1.25	متوسط
أرى أن آراء الموظفين ومقترحاتهم المتعلقة بتطوير العمل تؤخذ بعين الاعتبار	2.67	1.28	متوسط
أرى أن العاملين يُشركون في اتخاذ القرارات بشكل فعّال	2.57	1.28	ضعيف
ألاحظ أن مشكلات الموظفين يتم الاستماع إليها ومعالجتها	2.55	1.29	ضعيف
أجد أن العاملين لديهم فرصة المشاركة في وضع معايير تقويم الأداء	2.51	1.21	ضعيف

يتضح من الجدول السابق أن الفقرات "ألاحظ أن هناك تفويضًا للصلاحيات يمكّن الموظفين من أداء مهامهم" و"أرى أن المعلومات تُشارك مع الموظفين لمساعدتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات" و"أجزم بأن الموظفين يمتلكون الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام دون الحاجة للرجوع المسؤول المباشر" و"أرى أن آراء الموظفين ومقترحاتهم المتعلقة بتطوير العمل تؤخذ بعين الاعتبار" قد حازت على مستوى متوسط في شفافية المشاركة؛

بمتوسطات حسابية تراوحت على التوالي (2.76) (2.75) (2.75) (2.67) وانحرافات معيارية (1.22) (1.22) (1.25) (1.28).

وقد يعود ذلك ناتجًا عن أن التفويض موجود لكنه محدود في نطاق معين أو لبعض الموظفين فقط، وليس شاملاً لكل المستويات أو جميع المهام، مما يقلل من إدراك الشمولية، كما يمكن تفسير ذلك بأن مشاركة المعلومات تتم أحيانًا أو لبعض القرارات فقط، بينما بعض المعلومات الهامة قد لا يتم تداولها بشكل كامل، ما يجعل إدراك المشاركة متوسّطًا، وقد يعود السبب إلى أن بعض الموظفين لديهم استقلالية في أداء مهامهم، بينما يحتاج آخرون لتوجيه أو موافقة الإدارة المباشرة، مما يجعل إدراك تمكين الموظفين متفاوتًا ومتوسطًا.

وقد يُعزى ذلك إلى أنه قد يتم الاستماع الى آراء الموظفين في بعض الحالات أو المشاريع، لكنها قد لا تُطبق دائمًا أو تُدرج بشكل واضح في القرارات، ما يحد من تأثير المشاركة الفعلية، وبالتالي فإن المؤسسة قد تسعى لتفويض الصلاحيات ومشاركة المعلومات وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، لكنها تحتاج إلى توسيع نطاق التفويض وتطبيق آليات مشاركة أكثر شمولية لضمان رفع مستوى تمكين الموظفين إلى مستوى كبير وفعّال.

بينما الفقرات " أرى أن العاملين يُشركون في اتخاذ القرارات بشكل فعّال " و" ألاحظ أن مشكلات الموظفين يتم الاستماع إليها ومعالجتها " و" أجد أن العاملين لديهم فرصة المشاركة في وضع معايير تقويم الأداء " قد حازت على مستوى ضعيف؛ بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.57-2.51) وانحرافات معيارية تراوحت بين (1.28-1.21) وبالتالي فقد يكون السبب هو أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات محدودة أو تقتصر على بعض المستويات الإدارية أو المشاريع فقط، بينما تُتخذ معظم القرارات على مستويات عليا دون مشاركة فعلية للموظفين، كما أن الاستماع لمشكلات الموظفين أو معالجتها يتم بشكل غير منتظم أو جزئي، وقد يشعر بعض الموظفين بأن مشاكلهم لا تحظى بالاهتمام الكافي أو لا تُحل بشكل فعال، وقد يعود السبب إلى أن وضع معايير تقييم الأداء يتم غالبًا على مستوى الإدارة العليا دون إشراك الموظفين، أو يقتصر على بعض الموظفين فقط، مما يجعل إدراك الشفافية والمشاركة في هذا الجانب ضعيفًا. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بعد شفافية نظم المعلومات الإدارية في وزارة التعليم من منظور موظفيها مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى فقرات بعد شفافية نظم المعلومات الإدارية مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=153).

الفقرة	م	ع	المستوى
أشعر أن الموظفين يتم اطلاعهم على القوانين والتشريعات المنظمة للعمل فور صدورها	3.53	1.08	كبير
أرى أن المعلومات الخاصة بالأنظمة واللوائح تُحدّث بشكل مستمر	3.37	1.03	متوسط
ألاحظ أن المعلومات التي تصدر موثوقة ودقيقة	3.25	1.21	متوسط
أرى أن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل ملائمة وتلبي متطلبات العمل	3.18	1.05	متوسط
أعتقد أن القوانين والتشريعات والأنظمة تُطبق على الجميع وفق مبدأ المساواة	2.78	1.37	متوسط

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة "أشعر أن الموظفين يتم اطلاعهم على القوانين والتشريعات المنظمة للعمل فور صدورها" قد حازت على مستوى كبير؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري بلغ (1.08) ويعزو الباحثان ذلك الى وجود آليات واضحة لإبلاغ الموظفين بالقوانين والتشريعات الجديدة، ناهيك عن حرص الإدارة على تحديث الموظفين بشكل مستمر بما يضمن التزام الجميع بالأنظمة والتعليمات الجديدة، مما يعزز وضوح الإجراءات والامتثال لها، وقد يعود الى اعتماد المؤسسة على وسائل اتصال فعّالة وسريعة تتيح إيصال المعلومات القانونية والتنظيمية فور صدورها لجميع الموظفين دون تأخير، وقد يرجع ذلك الى إدراك الموظفين لأهمية القوانين والتشريعات في تنظيم العمل، مما يزيد من شعورهم بأن المعلومات متاحة لهم بشكل كامل وفوري.

بينما الفقرات "أرى أن المعلومات الخاصة بالأنظمة واللوائح تُحدّث بشكل مستمر" و"ألاحظ أن المعلومات التي تصدر موثوقة ودقيقة" و"امسك بزمام الأمور في يدي أنا وحدي وأحدد اتجاهها" و"أرى أن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل ملائمة وتلبي متطلبات العمل" و"أعتقد أن القوانين والتشريعات والأنظمة تُطبق على الجميع وفق مبدأ المساواة" قد حازت على مستوى متوسط؛ بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.37-2.78) وانحراف معياري تراوحت بين (1.03-1.37) ويعزو الباحثان ذلك الى أن تحديث الأنظمة واللوائح يتم بشكل دوري لكنه ليس منتظمًا أو شاملًا لجميع الموظفين، أو أن الوصول إلى هذه التحديثات قد لا يكون سهلاً دائمًا، كما يرجع ذلك إلى أن معظم المعلومات دقيقة وموثوقة، لكن قد توجد بعض الحالات التي يشعر فيها الموظفون بوجود معلومات غير

كاملة أو غير واضحة، ناهيك عن أن بعض الموظفين يشعرون بقدر من السيطرة على المعلومات أو اتخاذ القرارات المتعلقة بها، لكن في الواقع هناك إجراءات مشتركة أو إشراف إداري يحد من سيطرة الفرد الكاملة، وقد يكون السبب أن الأنظمة واللوائح تغطي جزءًا كبيرًا من متطلبات العمل، لكنها قد تفتقر لبعض التفاصيل أو المرونة التي يحتاجها الموظفون، مما يجعل مستوى الملاءمة يُرى متوسطًا، وبناء عليه يمكن تفسير ذلك بأن التطبيق يكون غالبًا عادلاً، لكن قد يشعر بعض الموظفين بوجود اختلافات طفيفة في التطبيق بين أقسام أو مستويات معينة، مما يجعل إدراك العدالة والمساواة متوسطًا.

وللإجابة على السؤال الثاني حول "ما مستوى العدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها؟" تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد العدالة في قياس الأداء الوظيفي مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى أبعاد العدالة في قياس الأداء الوظيفي مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=153).

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
عدالة مقيم الأداء الوظيفي	2.75	1.19	متوسط
عدالة إجراءات تقييم الأداء الوظيفي	2.65	1.21	متوسط
العدالة التنظيمية العامة	2.50	1.11	ضعيف
العدالة التوزيعية في تقييم الأداء	2.40	1.17	ضعيف
العدالة في قياس الأداء الوظيفي	2.57	1.10	ضعيف

يتضح من الجدول السابق أن مستوى العدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها حازت على مستوى ضعيف؛ بمتوسط حسابي بلغ (2.57) وانحراف معياري يساوي (1.10) وهذا يدلل على غياب الشفافية الكاملة في معايير تقييم الأداء؛ إذ قد يشعر الموظفون أن معايير التقييم غير واضحة أو غير موحدة، مما يقلل من إدراك العدالة، ناهيك عن ضعف التغذية الراجعة عن نتائج التقييم؛ إذ قد لا يتم إعلام الموظفين بنتائج تقييم الأداء بشكل مفصل، أو لا تُوضح نقاط القوة والقصور لديهم، مما يحد من فهمهم للعدالة في العملية، وقد يعود إلى اختلاف تطبيق معايير التقييم بين الإدارات أو المستويات الوظيفية؛ فقد يشعر الموظفون بأن بعض الأقسام أو الموظفين يتم تقييمهم بمعايير مختلفة، ما يثير شعورًا بعدم المساواة، كما يرجع ذلك الى قلة مشاركة

الموظفين في وضع أو مراجعة معايير التقييم؛ وبالتالي فإن عدم إشراكهم في ذلك يقلل من شعورهم بأن التقييم يعكس جهودهم الحقيقية ويحقق العدالة، كما قد يرجع إلى اعتماد أساليب تقييم تقليدية أو محدودة؛ كالتقييم الإداري فقط دون استخدام مقاييس موضوعية أو متعددة المصادر، ما يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم العدالة.

وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة رمضان (2019) التي أشارت إلى أن درجة أداء العاملين كانت مرتفعة، ومع نتيجة دراسة خزاعلة والعزام (2021) التي أشارت إلى ارتفاع تحسين الأداء الوظيفي.

وقد حاز بُعدي عدالة مقيم الأداء الوظيفي وعدالة إجراءات تقييم الأداء الوظيفي على مستوى متوسط؛ بمتوسطين حسابيين بلغا على التوالي (2.75) (2.65) وانحرافين معياريين بلغا على التوالي (1.19) (1.21) وهذا يدلل على أن المستوى المتوسط ناتجًا عن أن الموظفين يرون أن المقيمين يلتزمون بمعايير موضوعية في معظم الحالات، لكن بعض الانطباعات الشخصية أو اختلاف أساليب التقييم بين المقيمين قد تؤثر على شعور الموظفين بالعدالة، مما يجعل إدراك العدالة متوسطًا، كما يمكن تفسير ذلك بأن الإجراءات الرسمية لتقييم الأداء موجودة وواضحة إلى حد ما، لكنها قد لا تُطبق بنفس الشكل أو الاتساق على جميع الموظفين، أو قد يلاحظ البعض وجود تأخير في تنفيذ بعض الإجراءات، مما يؤدي إلى مستوى متوسط في إدراك العدالة.

كما حاز بُعدي العدالة التنظيمية العامة والعدالة التوزيعية في تقييم الأداء على مستوى ضعيف؛ بمتوسطين حسابيين بلغا على التوالي (2.50) (2.40) وانحرافين معياريين بلغا على التوالي (1.11) (1.17) قد يعود السبب إلى أن الموظفين يشعرون بأن السياسات العامة والإجراءات الإدارية المتعلقة بالتقييم لا تُطبق بشكل موحد على جميع المستويات والأقسام، أو أن هناك ضعفًا في الشفافية حول كيفية اتخاذ القرارات المرتبطة بالأداء، مما يقلل من إدراك العدالة التنظيمية العامة، كما يمكن تفسير ذلك بأن توزيع المكافآت والترقيات أو الفرص التدريبية بناءً على تقييم الأداء قد لا يكون واضحًا أو متساويًا بين الموظفين، أو قد يشعر بعض الموظفين بأن نتائج التقييم لا تعكس جهودهم الحقيقية، ما يؤدي إلى شعور بعدم المساواة والعدالة التوزيعية.

وتفصيلا لذلك؛ فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بعد العدالة التنظيمية العامة في وزارة التعليم من منظور موظفيها مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى فقرات بعد العدالة التنظيمية العامة مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=153).

الفقرة	م	ع	المستوى
أشعر أن تقييم الأداء يسهم في تطوير الموظفين	3.31	1.20	متوسط
أرى أنه لا توجد محاباة في التقييم	2.45	1.32	ضعيف
أعتقد أن نظام تقييم الأداء في المؤسسة عادل بشكل عام	2.33	1.25	ضعيف
أثق في نظام تقييم الأداء المطبّق	2.25	1.32	ضعيف
أرى أن شكاوى التقييم يتم التعامل معها بجدية	2.14	1.24	ضعيف

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة "أشعر أن تقييم الأداء يسهم في تطوير الموظفين" قد حازت على مستوى متوسط؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري يساوي (1.20) وقد يعود ذلك الى وجود أثر جزئي لتقييم الأداء على التطوير المهني؛ فقد يشعر بعض الموظفين أن التقييم يساعدهم في التعرف على نقاط القوة والقصور لديهم، لكنه قد لا يؤدي دائمًا إلى خطط تطوير واضحة أو متابعتها بشكل فعّال، وقد يرجع الى ضعف ربط نتائج التقييم بالبرامج التدريبية أو التطويرية؛ فقد تكون هناك فجوة بين ما يظهره التقييم من نقاط تطوير وبين البرامج الفعلية التي تقدم للموظفين لتحسين مهاراتهم، ناهيك عن قلة التغذية الراجعة المفصلة؛ فقد يحصل الموظفون على نتائج التقييم دون شرح كافٍ لكيفية استخدام هذه النتائج في تطوير أدائهم، ما يحد من أثر التقييم على التطوير.

كما حازت الفقرات "أرى أنه لا توجد محاباة في التقييم" و"أعتقد أن نظام تقييم الأداء في المؤسسة عادل بشكل عام" و"أثق في نظام تقييم الأداء المطبّق" و"أرى أن شكاوى التقييم يتم التعامل معها بجدية" على مستوى ضعيف؛ بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.14-2.45) وانحرافات معيارية تراوحت بين (1.24-1.32) ويعزو الباحثان ذلك إلى أن بعض الموظفين يشعرون بوجود تحيز أو محاباة في تقييم الأداء، سواء بسبب العلاقات الشخصية أو اختلاف أساليب المقيمين، مما يقلل من إدراك العدالة في التقييم، بالإضافة الى أن الموظفين لا يرون التقييم عادلاً بشكل كامل، ربما نتيجة اختلاف تطبيق المعايير بين الأقسام أو المستويات، أو شعور بعضهم بعدم الإنصاف في نتائج التقييم، كما يمكن تفسير ضعف الثقة بأن الموظفين لشعورهم بأن النظام الحالي يفتقر إلى الشفافية أو الموضوعية الكاملة، أو أنه لا يعكس أداءهم الفعلي بدقة، ما يقلل من مستوى الثقة فيه، وأن

التعامل مع الشكاوى غير منتظم أو محدود في بعض الحالات، أو أن الموظفين لا يشعرون بأن اعتراضاتهم تؤدي إلى تغييرات فعلية. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بعد العدالة التوزيعية في وزارة التعليم من منظور موظفيها مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى فقرات بعد العدالة التوزيعية مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=153).

الفقرة	م	ع	المستوى
ألاحظ أن الموظفين ذوي الأداء المرتفع يحصلون على تقييمات أعلى	2.75	1.33	متوسط
أرى أن نتائج التقييم عادلة مقارنة بزملائي في العمل	2.51	1.26	ضعيف
أرى أن تقييم أدائي يعكس مستوى جهودي الفعلية	2.37	1.33	ضعيف
أعتقد أن المكافآت المرتبطة بالتقييم تُوزَّع بعدالة	2.29	1.23	ضعيف
أشعر أن تقديري الوظيفي يتناسب مع جودة عملي	2.10	1.34	ضعيف

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة "ألاحظ أن الموظفين ذوي الأداء المرتفع يحصلون على تقييمات أعلى" قد حازت على مستوى متوسط؛ بمتوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري يساوي (1.33) ويعزو الباحثان ذلك إلى شعور الموظفين بأن الأداء المرتفع يؤثر على نتائج التقييم، لكن هذا التأثير قد لا يكون واضحًا أو منتظمًا لجميع الحالات، مما يجعل مستوى الإدراك متوسطًا، كما قد يُلاحظ أن بعض الموظفين يحصلون على تقييمات أعلى بناءً على الأداء الفعلي، بينما في حالات أخرى قد تتدخل عوامل أخرى غير الأداء، مثل العلاقات الإدارية أو الانحياز الشخصي، وقد يعود الى أن الموظفون قد يكون على اطلاع كامل على كيفية تحويل الأداء الفعلي إلى درجات تقييمية، ما يقلل من وضوح العلاقة بين الأداء العالي والتقييم، كما أن بعض الموظفين قد يكونون على دراية كافية بمعايير التقييم، بينما آخرون قد لا يشعرون بأن تقييم الأداء يعكس الإنجازات بشكل عادل.

كما حازت الفقرات "أرى أن نتائج التقييم عادلة مقارنة بزملائي في العمل" و"أرى أن تقييم أدائي يعكس مستوى جهودي الفعلية" و"أعتقد أن المكافآت المرتبطة بالتقييم تُوزَّع بعدالة" و"أشعر أن تقديري الوظيفي يتناسب مع جودة عملي" على مستوى ضعيف؛ بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.51-2.10) وانحرافات معيارية تراوحت بين (1.26-1.34) ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الموظفين يشعرون بوجود تفاوت أو عدم اتساق في تقييم الأداء بين الزملاء، أو أن بعض النتائج لا تعكس الجهد الفعلي لكل فرد، كما يُعزى ذلك إلى أن الموظفين يشعرون بأن التقييم لا يعكس بدقة جهودهم وأداءهم، ربما بسبب معايير غير واضحة أو اختلاف أسلوب التقييم بين المقيمين، كما قد يعود السبب إلى شعور الموظفين بأن المكافآت لا تُمنح دائمًا بناءً على الأداء الفعلي، أو أن هناك تفاوتًا بين الأقسام أو المستويات الوظيفية في توزيع المكافآت، ما يجعل إدراك العدالة ضعيفًا، وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين لا يشعرون بأن تقديرهم أو الاعتراف بإنجازاتهم يتناسب مع جودة أدائهم، ما يعكس ضعف العدالة في التقدير والتعويض، وبناء عليه؛ فإن تلك النتائج تعكس أن نظام تقييم الأداء والمكافآت يحتاج إلى تعزيز العدالة والشفافية، وضمان ربط النتائج بشكل واضح وموضوعي بمستوى الأداء الفعلي للموظفين لتعزيز شعورهم بالإنصاف والتقدير. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بعد عدالة إجراءات التقييم في وزارة التعليم من منظور موظفيها مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى فقرات بعد عدالة إجراءات التقييم مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=153).

الفقرة	م	ع	المستوى
أرى أنَّ تقييم الأداء يعتمد على معايير محددة وثابتة	2.94	1.32	متوسط
أشعر أن إجراءات التقييم واضحة ومفهومة	2.80	1.38	متوسط
أرى أن عملية التقييم تعتمد على معلومات دقيقة	2.53	1.42	ضعيف
ألاحظ أن الأداء يتم تقييمه بشكل منتظم ومنهجي	2.53	1.34	ضعيف
ألاحظ أنَّ إجراءات تقييم الأداء تُطبَّق بالتساوي على جميع الموظفين	2.45	1.34	ضعيف

يتضح من الجدول السابق أن الفقرتين "أرى أنَّ تقييم الأداء يعتمد على معايير محددة وثابتة" و"أشعر أن إجراءات التقييم واضحة ومفهومة" قد حازتا على مستوى متوسط؛ بمتوسطين حسابيين بلغا على التوالي (2.94) (2.80) وانحرافين معياريين بلغا على التوالي

(1.32) (1.38) وقد يعود ذلك إلى أن هناك معايير محددة للتقييم، لكنها قد لا تكون واضحة أو موحدة لجميع الموظفين، أو قد تختلف طريقة تطبيقها بين المقيمين، مما يجعل إدراك ثبات المعايير متوسطًا، كما يمكن تفسير ذلك بأن الإجراءات موجودة ومعلنة إلى حد ما، لكن بعض الموظفين قد يجدون صعوبة في فهم التفاصيل الكاملة لخطوات التقييم أو آلية تطبيقها، ما يجعل مستوى وضوح الإجراءات متوسطًا.

كما حازت الفقرات " أرى أن عملية التقييم تعتمد على معلومات دقيقة " و" ألاحظ أن الأداء يتم تقييمه بشكل منتظم ومنهجي " و" ألاحظ أنَّ إجراءات تقييم الأداء تُطبَّق بالتساوي على جميع الموظفين " على مستوى ضعيف؛ بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.45-2.53) وانحرافات معيارية تراوحت بين (1.34-1.42) ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الموظفين يشعرون بأن البيانات والمعلومات المستخدمة في التقييم غير دقيقة أو غير مكتملة، أو تعتمد أحيانًا على تقديرات شخصية، مما يقلل من مصداقية التقييم، كما قد يرجع ذلك إلى أن التقييم قد لا يتم بانتظام لجميع الموظفين أو وفق منهجية واضحة، فقد تتباين جداول التقييم أو طرقه بين الأقسام، مما يجعل العملية تبدو غير منتظمة ومنهجية، أو أن تطبيق الإجراءات قد يختلف بين الأقسام أو بين الموظفين، أو أن هناك حالات يشعر فيها الموظفون بعدم التساوي في التعامل مع الأداء، ما يقلل من إدراك العدالة والتساوي. كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات بعد عدالة مقيم الأداء في وزارة التعليم من منظور موظفيها مرتبة ترتيبا تنازليا، والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17): المتوسطات الحسابية (م) والانحرافات المعيارية (ع) لمستوى فقرات بعد عدالة مقيم الأداء مرتبة ترتيبا تنازليا (ن=153).

الفقرة	م	ع	المستوى
أشعر أن المسؤول المباشر يلتزم بمعايير التقييم المعتمدة	2.90	1.16	متوسط
أعتقد أن المسؤول المباشر يتسم بالموضوعية عند الحكم على أدائي	2.84	1.21	متوسط
أرى أن المسؤول المباشر يشرح أسباب التقييم الذي أحصل عليه	2.73	1.42	متوسط
أرى أن المسؤول المباشر يعامل جميع الموظفين بعدالة أثناء التقييم	2.73	1.29	متوسط

أحصل على تغذية راجعة مفيدة حول نتائج أدائي الوظيفي	2.55	1.34	ضعيف

يتضح من الجدول السابق أن الفقرات "أشعر أن المسؤول المباشر يلتزم بمعايير التقييم المعتمدة" و"أعتقد أن المسؤول المباشر يتسم بالموضوعية عند الحكم على أدائي" و"أرى أن المسؤول المباشر يشرح أسباب التقييم الذي أحصل عليه" و"أرى أن المسؤول المباشر يعامل جميع الموظفين بعدالة أثناء التقييم" قد حازت على مستوى متوسط؛ بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي (2.90) (2.84) (2.73) (2.73) وانحرافات معيارية تراوحت بين (1.16-1.29) ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الالتزام بالمعايير موجود بدرجة معينة، لكنه قد يختلف بين المسؤولين أو في بعض الحالات، مما يجعل إدراك الموظفين للالتزام كاملًا متوسطًا، وربما يشير المستوى المتوسط إلى أن بعض الموظفين يشعرون بأن التقييم موضوعي إلى حد كبير، بينما قد يلاحظ آخرون تأثير بعض الانطباعات الشخصية أو اختلاف أساليب الحكم، ما يقلل من مستوى الإدراك العام للموضوعية، كما يمكن تفسير ذلك بأن المسؤولين يشرحون أسباب التقييم في بعض الحالات أو بشكل محدود، لكن هذا الشرح قد لا يكون مستمرًا أو شاملاً لجميع الموظفين، مما يجعل مستوى وضوح الشرح متوسطًا، وقد يكون السبب أن العدالة في التعامل مع الموظفين موجودة إلى حد ما، لكنها قد تختلف بين الحالات أو الموظفين، ما يؤدي إلى تقييم متوسط لهذا البعد.

بينما الفقرة "أحصل على تغذية راجعة مفيدة حول نتائج أدائي الوظيفي" حازت على مستوى ضعيف؛ بمتوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري يساوي (1.34) ويعزو الباحثان ذلك إلى قلة تقديم التغذية الراجعة بشكل منتظم؛ إذ قد لا يحصل الموظفون على تقييم مستمر أو دوري يوضح نقاط قوتهم وضعفهم، مما يقلل من استفادتهم من عملية التقييم، وقد يرجع ذلك الى ضعف تفصيل التغذية الراجعة؛ إذ قد تكون التغذية الراجعة سطحية أو عامة، ولا توفر إرشادات واضحة لتحسين الأداء أو تطوير المهارات، ناهيك عن غياب قنوات فعّالة للتواصل؛ أذ قد لا توجد آليات واضحة تسمح للموظف بمناقشة نتائج التقييم مع المسؤول المباشر ما يقلل من فاعلية التغذية الراجعة، بالإضافة الى انعدام الربط بين التقييم وفرص التطوير؛ إذ قد يشعر الموظفون أن نتائج التقييم لا تُترجم إلى فرص تدريبية أو خطط تطوير واضحة، مما يقلل من شعورهم بالاستفادة الفعلية.

وللإجابة على السؤال الثالث حول "هل توجد علاقة دالة إحصائيا بين ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها؟" استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون للتعرف عما إذا كانت هناك علاقة بين ممارسة

الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها، والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18):معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي

المتغير	العدالة في قياس الأداء الوظيفي
الشفافية الإدارية	.846**
الارتباط دال عند مستوى 0.01	

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة قوية وموجبة ذات دلاله إحصائية بين ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي بشكل عام، ويمكن أن يُعزى ذلك الى أن الشفافية الإدارية تعزز وضوح المعايير والإجراءات المتعلقة بتقييم الأداء، مما يجعل الموظفين يشعرون بأن التقييم قائم على قواعد موضوعية ومعلنة، كما أن إتاحة المعلومات بشكل كامل حول السياسات واللوائح والإجراءات بالإضافة إلى إشراك الموظفين في مناقشة نتائج الأداء أو إبداء آرائهم، يعزز إدراكهم للعدالة التنظيمية والتوزيعية ويقلل من الشعور بالتحيز أو الظلم، علاوة على ذلك تساهم الشفافية في تقديم تغذية راجعة واضحة ومنتظمة حول الأداء، مما يساعد الموظفين على معرفة نقاط قوتهم وضعفهم ويرفع من شعورهم بعدالة التقدير والمكافأة، كما أن هذه الممارسات تزيد من ثقة الموظفين في الإدارة ونظام تقييم الأداء، وهو ما يفسر ارتفاع إدراكهم بالعدالة. وبناءً عليه فإن تعزيز الشفافية الإدارية يشكل أداة فعّالة لرفع مستوى العدالة في قياس الأداء الوظيفي وتحسين فاعلية نظم التقييم داخل المؤسسة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة هود وهيلد (Hood & Heald, 2021)التي بينت أن تعزيز الشفافية الإدارية في المؤسسات العامة الأوروبية يسهم في تحسين نظم الرقابة الداخلية، ورفع مستوى الالتزام بالقوانين واللوائح، وتحقيق أداء إداري أكثر كفاءة، كما يسهم في زيادة مستوى رضا الموظفين والمستفيدين من الخدمات العامة. كما تتوافق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة تشودري وعالم (Chowdhury & Alam, 2019)التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي في بنغلاديش، حيث تبين أن المؤسسات التي تتبنى سياسات إفصاح واضحة وتعزز ممارسات المساءلة الداخلية والخارجية تحقق مستويات أفضل من الأداء المالي

والوظيفي. وأن غياب الإفصاح والمساءلة في المؤسسات الحكومية في غانا أدى إلى تراجع الكفاءة الإدارية وزيادة البيروقراطية وضعف الأداء المؤسسي (Osei-Tutu et al, 2020).

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سفنسون (Svensson, 2021) التي أشارت الى أن الشفافية الإدارية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء الإداري من خلال تعزيز ثقة الموظفين والمواطنين وتقليل الفساد وتحفيز الالتزام التنظيمي في كل من الدول النامية والمتقدمة. ومع نتيجة دراسة عبدالله (2023) التي أشارت الى أن تطبيق الشفافية والمساءلة ووضوح الإجراءات والمشاركة في اتخاذ القرار، يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الأداء الوظيفي. ومع نتيجة دراسة الهادي وعلي (Al-Hadid, & Ali, 2020) التي أشارت الى أن الشفافية الإدارية المرتفعة، بما يشمل الإفصاح عن المعلومات ووضوح الإجراءات والمساءلة ترتبط ارتباطًا إيجابيًا وذو دلالة إحصائية بأداء المؤسسات العامة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبد الحافظ وحسين (2019) إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين الشفافية الإدارية والأداء الوظيفي. ومع نتيجة دراسة الطيبي وآخرين (2023) التي أشارت الى وجود علاقة ارتباطية كبيرة جدا بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى المفتشين التربويين في مدارس الوسط العربي داخل الخط الأخضر وبين مستوى أدائهم الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس. ومع نتيجة دراسة سويد وبيت سليم (2024) التي أشارت الى وجود ارتباط وثيق بين شفافية الإجراءات الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في الهيئات الرياضية العمانية. ومع نتيجة دراسة رمضان (2019) التي أشارت الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة، ومع نتيجة دراسة شميلان (2024) التي أشارت الى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للشفافية على الأداء الوظيفي، حيث يرتبط ارتفاع الشفافية بتحسن الأداء الوظيفي. ومع نتيجة دراسة المنذرية والحدابي (2024) التي أشارت الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والأداء المؤسسي.

وللإجابة على السؤال الرابع حول "هل توجد فروق دالة إحصائيا حول ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها يعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟" أرتأى الباحثان التأكد من تبعية المتغيرات للتوزيع الطبيعي، حيث استخدم الباحثان اختبار شابيرو-ويلك، وقد أظهرت النتائج أن العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي في متغير الجنس، وهي كالتالي؛ محور الشفافية

الإدارية (ذكور=007.إناث= 002.) محور العدالة في قياس الأداء الوظيفي (ذكور=004. إناث =000.) كما أن العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي في متغير المؤهل العلمي؛ فمحور الشفافية الإدارية (دبلوم=008. بكالوريوس= 005. دراسات عليا=022.) ومحور العدالة في قياس الأداء الوظيفي (دبلوم=001. بكالوريوس= 001. دراسات عليا=003.) وأن العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي في متغير سنوات الخبرة؛ فمحور الشفافية الإدارية (1-10سنوات =001. 11-20 سنة= 000. اكثر من 21 سنة =051.) ومحور العدالة في قياس الأداء الوظيفي (1-10سنوات =11.009-20 سنة= 001. اكثر من 21 سنة =000.) وبناء على عدم تبعية متغير الجنس للتوزيع الطبيعي، تم استخدام معامل اختبار مان ويتني وذلك للتعرف عما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا حول ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها يعزى لمتغير الجنس، والجدول (19) يوضح ذلك.

جدول (19):نتائج اختبار مان ويتني لمعرفة الفروق بين أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	مستوى الدلالة
الشفافية الإدارية	ذكر	87	81.55	7095	2475	1.459	.144
	أنثى	66	71.00	4686			
العدالة في قياس الأداء الوظيفي	ذكر	87	83.62	7275	2295	2.123	.034
	أنثى	66	68.27	4506			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التعليم من منظور موظفيها تبعا لمتغير الجنس، ويُعزى ذلك الى أن جميع الموظفين -بغض النظر عن جنسهم- قد خاضوا نفس السياسات والإجراءات الإدارية وتعرضوا لنفس أساليب الاتصال والممارسات، مما يجعل تقييمهم للشفافية متقاربًا، كما أن اعتماد المعايير والإجراءات بشكل موحد في المؤسسة يقلل من أي تأثير محتمل للجنس على إدراك الشفافية، وأن وجود بيئة عمل تشجع على المساواة والممارسات الإدارية الموحدة يعزز من توافق وجهات النظر بين الموظفين من الجنسين بشأن الشفافية.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حجازي وآخرين (2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الشفافية على موظفي محكمة بداية طولكرم تبعا لمتغير الجنس، ومع نتيجة دراسة سليمان وآخرين (2025) الى عدم وجود فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس، ومع نتيجة دراسة الحكمانية وآخرين (2023) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس، واختلفت مع نتيجة دراسة الجساسي (2021) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الشفافية الإدارية لصالح الإناث.

بينما وُجدت فروق دالة إحصائيا بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول العدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وقد يُعزى ذلك إلى أن الموظفين الذكور يقيمون العدالة في التقييم بدرجة أعلى من الموظفات الإناث، مما يعكس اختلاف إدراك العدالة بين الجنسين، كما يمكن تفسير ذلك بعدة عوامل محتملة، أبرزها: اختلاف الخبرة أو المناصب الوظيفية، حيث قد يشغل الذكور أحيانًا مناصب تمنحهم وصولًا أكبر للمعلومات أو فرصًا أكبر للمشاركة في صنع القرار، مما يعزز شعورهم بالعدالة. وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حجازي وآخرين (2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الأداء الإداري على موظفي محكمة بداية طولكرم تبعا لمتغير الجنس.

كما استخدم الباحثان اختبار كروسكال واليس كون أن العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك للتعرف عما اذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين أفراد العينة حول ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (20) يوضح ذلك.

جدول (20):نتائج اختبار اختبار كروسكال واليس لمعرفة الفروق بين أفراد العينة حول ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	χ^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الشفافية	دبلوم	9	109.00	14.795	2	.001

الإدارية	بكالوريوس	84	84.77			
	دراسات عليا	60	61.33			
العدالة في قياس الأداء الوظيفي	دبلوم	9	85.00	12.869	2	.002
	بكالوريوس	84	87.55			
	دراسات عليا	60	61.03			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائيا حول ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولبيان الفروق الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية؛ تم استخدام المقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول (21).

جدول (21). المقارنات البعدية لأثر المؤهل العلمي على ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي

المتغيرات	المؤهل العلمي	متوسط الرتب	Sig.
الشفافية الإدارية	الدبلوم	60.00	.128
	البكالوريوس	45.61	
	الدبلوم	54.00	.002
	الدراسات العليا	32.15	
	البكالوريوس	81.66	.002
	الدراسات العليا	59.68	
العدالة في قياس الأداء الوظيفي	الدبلوم	44.00	.725
	البكالوريوس	47.32	
	الدبلوم	46.00	.077
	الدراسات العليا	33.35	
	البكالوريوس	82.73	.000
	الدراسات العليا	58.18	

يتضح من الجدول السابق وجود أثر للمؤهل العلمي على ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التعليم من منظور موظفيها بين مؤهلي الدبلوم والدارسات العليا لصالح مؤهل الدبلوم، ويعني ذلك أن الموظفين الحاصلين على مؤهل الدبلوم يرون أن ممارسة الشفافية

الإدارية أعلى مقارنة بالموظفين الحاصلين على الدراسات العليا، وقد يُعزى ذلك الى أن الموظفون الحاصلون على مؤهلات أعلى (الدراسات العليا) قد يكون لديهم توقعات أعلى فيما يتعلق بمستوى الشفافية والممارسات الإدارية، بينما قد يكون تقييم الموظفين الحاصلين على الدبلوم أكثر واقعية، ما يجعلهم يقيمون الشفافية بدرجة أعلى، ناهيك عن أن موظفو الدبلوم قد يكونون أكثر خبرة في الإجراءات اليومية والإلمام بالآليات الإدارية العملية، مما يجعلهم يشعرون بأن العمليات الإدارية شفافة وسلسة أكثر من تصور الموظفين الحاصلين على مؤهلات أعلى.

وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حجازي وآخرين (2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الشفافية على موظفي محكمة بداية طولكرم تبعا لمتغير المؤهل العلمي، ومع نتيجة دراسة الحكمانية وآخرين (2023) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

كما يتضح من الجدول السابق وجود أثر للمؤهل العلمي على ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التعليم من منظور موظفيها بين مؤهلي البكالوريوس والدراسات العليا لصالح مؤهل البكالوريوس، ويعني ذلك أن الموظفين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس يرون أن ممارسات الشفافية الإدارية أعلى مقارنة بالموظفين الحاصلين على مؤهلات الدراسات العليا، وقد يرجع السبب في ذلك الى أن الموظفون الحاصلون على مؤهلات الدراسات العليا قد تكون لديهم توقعات أعلى وأدق حول الشفافية وأبعادها، مما يجعلهم أكثر نقدًا لتطبيقها، بينما الموظفون الحاصلون على البكالوريوس قد يكون تقييمهم أكثر واقعية أو أقل تصلبًا، ناهيك عن أن موظفو البكالوريوس غالبًا ما يكونون أكثر خبرة في متابعة الإجراءات اليومية والإلمام بالآليات الإدارية، فيشعرون بأن العمليات الإدارية شفافة وسلسة أكثر مما يلاحظ موظفو الدراسات العليا. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجساسي (2021) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الشفافية الإدارية لصالح حملة بكالوريوس.

كما يتضح من الجدول السابق وجود أثر للمؤهل العلمي على العدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها بين مؤهلي البكالوريوس والدراسات العليا لصالح البكالوريوس، وقد يعزى ذلك الى أن طبيعة العمل والمهارات المطلوبة في وزارة التعليم تحتاج إلى مهارات عملية وتنفيذية أكثر من المهارات البحثية أو النظرية المتقدمة التي غالبًا ما يمتلكها حملة الدراسات العليا. كما استخدم الباحثان اختبار كروسكال

واليس كون أن العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك عما اذا كانت هناك فروق دالة إحصائيا بين أفراد العينة حول ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (22) يوضح ذلك.

جدول (22):نتائج اختبار كروسكال واليس لمعرفة الفروق بين أفراد العينة حول ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	χ^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الشفافية الإدارية	1-0	30	82.10	1.218	2	.544
	11-20	33	81.36			
	اكثر من 21 سنة	90	73.70			
العدالة في قياس الأداء الوظيفي	1-0	30	80.60	.696	2	.706
	11-20	33	80.55			
	اكثر من 21 سنة	90	74.50			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائيا حول ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويعني ذلك أن ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في تقييم الأداء متشابه لدى الموظفين بغض النظر عن سنوات خبرتهم، وقد يعود ذلك الى أن جميع الموظفين- سواء كانوا حديثي الخبرة أو ذوي الخبرة الطويلة- يتعرضون لنفس السياسات والإجراءات الإدارية وأنظمة تقييم الأداء، مما يجعل إدراكهم للشفافية والعدالة متقاربًا، كما أن اعتماد المعايير والإجراءات بشكل موحد وموثق يقلل من تأثير سنوات الخبرة على إدراك الشفافية أو العدالة في التقييم، ناهيك عن وجود بيئة عمل موحدة تشجع على المساواة وتطبيق الإجراءات الإدارية بنفس الطريقة لجميع الموظفين يعزز توافق وجهات النظر بغض النظر عن سنوات خدمتهم.

وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حجازي وآخرين (2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الشفافية والأداء الإداري على موظفي محكمة بداية طولكرم تبعا لمتغير سنوات الخبرة، ومع نتيجة دراسة سليمان وآخرين (2025) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية تعزى لمتغير الخبرة، ومع نتيجة دراسة الحكمانية وآخرين (2023) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

خاتمة

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن القول إن موضوع الدراسة قد حظي بتحليلٍ منهجي أسهم في الكشف عن عددٍ من الجوانب المهمة المرتبطة به، حيث أظهرت النتائج مجموعة من المؤشرات الدالة على أن مستوى الشفافية الإدارية في وزارة التعليم من وجهة نظر موظفيها بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، وبشكل خاص ارتفاع مستوى شفافية الاتصال والتواصل الإداري من وجهة نظر موظفيها، وأن مستوى شفافية نظم المعلومات الإدارية وشفافية المسائلة والشفافية في اتخاذ القرارات وشفافية إجراءات وآليات العمل وشفافية تقييم الأداء وشفافية المشاركة من وجهة نظر موظفيها جاء بدرجة متوسطة.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى انخفاض مستوى العدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها بشكل عام، وأن مستوى عدالة مقيم الأداء الوظيفي وعدالة إجراءات تقييم الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها قد حازا على مستوى متوسط، وانخفاض مستوى العدالة التنظيمية العامة والعدالة التوزيعية في تقييم الأداء في وزارة التعليم من منظور موظفيها، ووجود علاقة قوية وموجبة ذات دلاله إحصائية بين ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي بشكل عام، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التعليم من منظور موظفيها تبعا لمتغير الجنس.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الى وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول العدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها لصالح الذكور، وإلى وجود أثر للمؤهل العلمي على ممارسة الشفافية الإدارية في وزارة التعليم من منظور موظفيها بين مؤهلي الدبلوم والدارسات العليا لصالح مؤهل الدبلوم، وبين مؤهلي البكالوريوس والدراسات العليا لصالح مؤهل البكالوريوس، ووجود أثر للمؤهل العلمي

حول العدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها بين مؤهلي البكالوريوس والدراسات العليا لصالح مؤهل البكالوريوس، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا حول ممارسة الشفافية الإدارية والعدالة في قياس الأداء الوظيفي في وزارة التعليم من منظور موظفيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وفي ضوء الفقرات التي حازت على مستويات متوسطة وضعيفة، تم استنباط عدد من التوصيات التي من شأنها الإسهام في تعزيز ممارسات الشفافية الإدارية وتحسين مستوى العدالة في قياس الأداء الوظيفي، وذلك كما يأتي:

المراجع

1. أحمد، نجلاء رجب. (2021). الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية. **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 56(1).**

2. البدري، يحيى بن راشد. (2021). **مستوى تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والإجادة المؤسسية على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في بلدية مسقط**. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرقية.

3. جراح، جراح مفلح والعمري، محمد عماد والشرمان، وسام حسين. (2023). **أخلاقيات مهنة التعليم**. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع والطباعة.

4. الجساسي، محمد بن ناصر . (2021). **درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان**. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نزوى.

5. حجازي، محمود حسن وزيدان، رائد شريف وأيبك، صلاح يوسف. (2022). تأثير تطبيق الشفافية والمساءلة على الأداء الإداري لموظفي محكمة بداية طولكرم .**مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 7(17).**

6. حسانين، محمد عبد المحسن. (2023). الشفافية الإدارية وعلاقتها بتوافر الأمن الوظيفي لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة سوهاج. **مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضية، (11).**

7. الحكمانية، سهام خميس والصمصامي، راشد سليمان وإبراهيم، حسام الدين السيد. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد الشفافية الإدارية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء نموذج بوزبايندير. **المجلة العربية للتربية النوعية، (25).**

8. الخثعمي، محمد بن سعد والدوعان، حامد بن محمد. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية: دراسة تطبيقية على موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. **المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، (21).**

9. خزاعلة، عبدالله سليمان والعزام، عبدالفتاح محمود .(2021). **أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة السياحة والآثار الأردنية**. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

10.الخضري، خضير، والعريقي، بسيم. (2020). الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير. **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4 (13).**

11.خليفي، رزقي وشيقارة، هجيرة. (2017). منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية. **معارف، 12(23).**

12.رمضان، زياد إياد .(2019) .**الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين الشفافية التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة**.[.رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.

13.سعد، بهاء مسعد وإبراهيم، شيماء مهدي. (2022). دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات والمستلزمات الطبية. **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 3(2).**

14.سويد، جاسم عبد الجليل وبيت سليم، يوسف عوض. (2024). واقع ممارسة الشفافية الإدارية بالهيئات الرياضية في سلطنة عمان.**مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 68(2).**

15.سليمان، سمر علي وأبو عاشور، خليفة مصطفى والسعدي، خليفة توفيق. (2025). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية في ضوء بعض المتغيرات. **المجلة التربوية الأردنية، 10(1).**

16.الشدي، ندى إبراهيم. (2021). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **مجلة التربية، 189(2).**

17.الشريدة، أماني محمد. (2024). الخصائص الريادية لدى المديرين في مديرية تربية لواء وادي السير وعلاقتها بتعزيز الأداء الوظيفي. **المجلة التربوية الأردنية، 9(4).**

18.الشمري، عبد الرحمن عبيد. (2020). ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. **مجلة العلوم التربوية، 3(4).**

19.الشهري، أسماء علي والصايغ، نجاة محمد. (2023). واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام. **مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7 (5).**

20.الصيفي، فادية. (2022). أثر الإدارة الاستراتيجية في زيادة مهارات العاملين وتمكينهم. **المجلة العربية للنشر العلمي، (40).**

21.الطيبي، مؤيد كامل وعاشور، محمد علي ذيب والمومني، أحمد محمد. (2023). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى المفتشين التربويين داخل الخط الأخضر وعلاقتها بتحسين مستوى أدائهم الوظيفي .**المجلة التربوية الأردنية، 8(2).**

22.عبد الحافظ، مؤمن طه وحسين، بلال سيد. (2019). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بمديريات الشباب والرياضة .**المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (86).**

23.عبدالعزيز، إبراهيم طه وجلال، شاذلي يونس وفكري، أحمد يونس. (2021). واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر ومقترحات تطويره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **مجلة التربية، 191(5).**

24.عبدالله، محمد عبد السلام. (2023). الحوكمة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المحليات: دراسة ميدانية .**مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، 29(1).**

25.عبيدات، فاطمة علي وجندي، نبيل جبران. (2024). درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى المديرين في مدارس القدس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. **مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 18(2).**

26.عيسى، سحر أنور. (2024). واقع ممارسة الشفافية الإدارية في في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **مجلة كلية الأمة الجامعية للعلوم التربوية والنفسية، 1(1).**

27.الفهدية، مزنة. (2024، يوليو 21). إجادة: بين تحديات المعايير وتحقيق العدالة والشفافية. **جريدة عمان. العدد (15255).**

28.قويدر، حلمي إبراهيم والقاسم، حسام حسني. (2024). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين. **مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 18(3).**

29.كمال، حنان البدري. (2020). تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان. **المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، (76).**

30.كيرد، ربيعة وصرفاني، عائشة ربيع. (2021). أثر الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر. **مجلة الباحث، 21(1).**

31.محمد، سامح سعد. (2024). قياس كفاية الأداء الفردي للموظفين في سلطنة عُمان وفقاً لمنظومة إجادة: دراسة قضائية. **الباحث العربي، 5(1).**

32.المعمري، سيف بن سالم. (2025). إجادة" وصناعة الوهم. **جريدة الرؤية. العدد (362463)**

33.المقبالي، زايد سعيد. (2021). **إثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على الأداء المؤسسي: دراسة على وزارة الإسكان في محافظة البريمي**. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عين شمس.

34.المنذرية، سحر سعيد والحدابي، داود عبدالملك .(2024) .**الشفافية الإدارية والاندماج الوظيفي ودورهما في الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها**. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. الجامعة الإسلامية العالمية.

35.وزارة العمل. (2021). **دليل استرشادي لتطبيق منظومة قياس الأداء الفردي في وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية** .www. ejada. gov..om

36.A'ayed, S. (2019). The role of transparency in reducing administrative corruption. **Journal of Legal Sciences, 33(5),**

37.Abdrabou, Ola Elgeuoshy. (2025). Comparative Study of Employee Performance Management and Organizational Commitment: The Role of Employee Contextual Factors. **The Scientific Journal of Business and Finance, 45, (3).**

38.Adams, J. S. (1965). **Inequity in social exchange**. Advances in Experimental Social Psychology.

39.Al-Hadid, F., & Ali, R. (2020). Administrative transparency and institutional performance: Evidence from Jordanian public organizations. **International Journal of Public Sector Management, 33(5).**

40.Al-Shammari, F. & Al-Mansour, S. (2015). The level of administrative transparency at Princess Noura Abdul Rahman University. **Journal of Educational and Psychological Sciences, 16(2),**

41.Al-Sharif, R. (2013). **The role of Administrative Development Department in improving job performance** [Unpublished master's thesis]. King Abdulaziz University, Riyadh, Saudi Arabia.

42.Al-Thubaiti, K. (2016). Administrative transparency of secondary school principals in Riyadh and its relationship to teachers' satisfaction. **Educational Journal, Kuwait, 30(120)**

43.Armstrong, M. (2014). **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. London: Kogan Page.

44.Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). **Interactional justice**. In Lewicki et al. Research on Negotiation in Organizations.

45.Birdayanthi, B., Yusriadi, Y., & Ikmal, I. (2025). Accountability and Transparency in Public Administration for Improved Service Delivery. **Journal Social Civilecial, 3(1).**

46.Celik, M. (2021). The relationship between communication competence and team leadership behaviors of principals. **Turkish Studies - Educational Sciences, 16(1).**

47.Chiriqui, J. & Chaloupka, F. (2011). Transparency oversight in local wellness policies. **Journal of School Health, 81(2),**

48.Chowdhury, M. S., & Alam, S. (2019). Administrative transparency and institutional performance: Evidence from Bangladesh. **Asian Journal of Public Administration, 41(3).**

49.Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice. **Journal** of Applied Psychology, 86(3).

50.Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Pearson.

51.Dossing, H., Mokeki, L., & Weideman, M. (2011). Mapping Transparency, Accountability and Integrity Inprimary Education in South Africa. **Transparency International, 4.**

52.Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). **Fundamentals of Business Process Management** (2nd ed.). Springer.

53.Erickson, S. (2021). Communication in a crisis and the importance of authenticity and transparency. **Journal of Library Administration, 61(4)**

54.Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). Organizational Justice and Human Resource Management. Sage.

55.Genedy, A. M. (2023). The role of participation in decision-making to improve the performance of employees in public organizations. **Alexandria Journal of Managerial Research and Information Systems, 1(1).**

56.Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. **Academy of Management Review, 12(1).**

57.Hood, C., & Heald, D. (2021). Transparency and performance in European public institutions: Evidence and challenges. **Public Administration Review, 81(4).**

58.James C. (2001). Becker: The importance of individual performance from the perspective of gnome and organizational performance effectiveness, **small group research, 32**.

59.Leventhal, G. S. (1980). **What should be done with equity theory**? In Gergen et al. Social Exchange.

60.Litvaj, I., Ponisciakova, O., Stancekova, D., Svobodova, J., & Mrazik, J. (2022). Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality Management. **Sustainability, 14(1).**

61.Majeed, Hewa. (2021). Performance Appraisal. Journal of Arts, Literature, **Humanities and Social Sciences, (70).**

62.Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). **Human Resource Management**. Cengage.

63.Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). **Compensation**. McGraw-Hill.

64.Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). **Human Resource Management**. Pearson.

65.Nicolas, B. (2020). ***Performance : la piloter et la mesurer***. [Livre]. France. Disponible sur: www.free.management.fr

66.Osei-Tutu, E., Mensah, J., & Boateng, R. (2020). Administrative transparency and institutional performance in Ghanaian public organizations. **African Journal of Governance, 12(2).**

67.Pavlova, Zuzana & Gazova, Andrea. (2021). Performance Measurement System: Implementation Process in SMEs. **Belgrade university journal, 12.**

68.Rawlins, Brad. (2008). Measuring the relationship between organization Transparency and Employee Trust .**Public Relations Journal, 2.**

69.Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). ***Organizational behavior***. (17th ed.). Pearson Education.

70.Serhan, Khaled. (2016). *Administrative transparency in public secondary schools in Jordan*. **European Scientific Journal, 12(16).**

71.Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. **Management-Journal of Contemporary Management Issues, 18.**

72.Stair, R. M., & Reynolds, G. W. (2010). **Principles of Information Systems: A Managerial Approach** (9th ed.). Course Technology, Cengage Learning.

73.Svensson, J. (2021). Transparency as a driver of public sector performance: A comparative study. **International Review of Administrative Sciences, 87(1).**

74.Tran, P. T., Nguyen, H. T., & Le, Q. M. (2021). Transparency and accountability in Vietnamese public sector: Effects on employee performance and trust. **Asian Journal of Governance, 10(2).**

75.Yukl, G. & Gardner, W. (2020). **Leadership in organizations**. 9th ed. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.