

2022

دَرَجَة مُمَارَسَة مَدِيرِي الْمَدَارِسِ الْمَتَوَسَّطَةِ لِلشَّفَافِيَّةِ الْإِدَارِيَّةِ . بدولة الكويت من وَجْهَة نظر المَعْلَمِينَ . The degree of Middle school principals practicing administrative transparency in Kuwait State from teachers' point of view

ملوح باجي الخريشا

كلية العلوم التربوية، الجامعة مؤتة، الأردن, mallouh.khresha@seciauni.org

علي ناصر رويحي

وزارة التربية والتعليم، الكويت, ali.roueay@seciauni.org

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

رويحي، علي ناصر (2022) "دَرَجَة مُمَارَسَة مَدِيرِي الْمَدَارِسِ الْمَتَوَسَّطَةِ لِلشَّفَافِيَّةِ الْإِدَارِيَّةِ and الخريشا، ملوح باجي . The degree of Middle school principals practicing administrative transparency in Kuwait State from teachers' point of view," *Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology*. Vol. 19 : Iss. 1 , Article 2.

Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaru_jep/vol19/iss1/2

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Association of Arab Universities Journal for Education and Psychology by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

البحث الثاني

دَرَجَة مُمَارَسَة مَدِيرِي المَدَارِس المتَوَسَّطَة لِلشَّفَافِيَّةِ الإِدَارِيَّةِ بِدَوْلَةِ الكويت من وَجْهَةِ نَظَر المَعْلَمِينَ

أ. د. مَلُوح بَاجِي الحَرِيشَا*

أ.علي ناصر رويحي**

الملخص

هَدَفَتُ الدِّرَاسَةُ إِلَى الكَشْفِ عَن وَاقِعِ تَطْبِيقِ الشَّفَافِيَّةِ الإِدَارِيَّةِ فِي مَدَارِسِ المَرَحَلَةِ المتَوَسَّطَةِ بِدَوْلَةِ الكُوَيْتِ مِنْ خِلَالِ الكَشْفِ عَن دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ مَدِيرِي المَدَارِسِ المتَوَسَّطَةِ لِسُلُوكِ الشَّفَافِيَّةِ الإِدَارِيَّةِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ المَعْلَمِينَ، تَكُونَتِ عَيْنَةُ الدِّرَاسَةِ (457) مِنْ مَعْلَمًا وَمَعْلَمَةً تَمَّ اخْتِيَارُهَا بِالطَّرِيقَةِ الطَّبَقِيَّةِ العَشَوَانِيَّةِ، وَلِتَحْقِيقِ أَهْدَافِ البَحْثِ قَامَ البَاحِثَانِ بِتَطْوِيرِ اسْتَبْأَنَةِ بَعْدِ الاِطْلَاعِ عَلَى الأَدَبِ التَّرْبَوِيِّ المَتَعَلِّقِ بِمَوْضُوعِ الدِّرَاسَةِ، تَكُونَتِ الاسْتَبْأَنَةُ مِنْ (٤٠) فُقْرَةً مَوْزَعَةً عَلَى خَمْسَةِ مَجَالَاتٍ هِيَ: مَجَالُ القَوَانِينِ وَاللُّوَاتِحِ، مَجَالُ الإِفْصَاحِ عَنِ المَعْلُومَاتِ وَوَضُوحِ إِجْرَاءَاتِ العَمَلِ، مَجَالُ الاتِّصَالِ الإِدَارِيِّ، مَجَالُ تَقْيِيمِ الأَدَاءِ، مَجَالُ المَسَاءَلَةِ، تَوَصَّلَتْ نَتَائِجُ الدِّرَاسَةِ إِلَى أَنَّ دَرَجَةَ مُمَارَسَةِ مَدِيرِي المَدَارِسِ المتَوَسَّطَةِ جَاءَتْ مُتَوَسَّطَةً بِمُتَوَسَّطِ حِسَابِي (3.65) وَانْحِرَافٍ مَعْيَارِي (0.37)، وَجَاءَ مَجَالُ (القَوَانِينِ وَاللُّوَاتِحِ) فِي المَرْتَبَةِ الأَوَّلِ، بَيْنَمَا جَاءَ مَجَالُ (تَقْيِيمِ الأَدَاءِ) فِي المَرْتَبَةِ الأَخِيرَةِ وَبِدَرَجَةِ مُتَوَسَّطَةٍ، كَمَا أَشَارَتْ النَتَائِجُ إِلَى وَجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ مُتَوَسَّطَاتِ اسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ العَيْنَةِ حَوْلَ دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ مَدِيرِي المَدَارِسِ المتَوَسَّطَةِ لِلشَّفَافِيَّةِ الإِدَارِيَّةِ تُعْزَى لِلخِبْرَةِ الوُظُفِيَّةِ لِصَالِحِ الخِبْرَةِ الأَعْلَى، بَيْنَمَا أَظْهَرَتْ النَتَائِجُ عَدَمَ وَجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إِحْصَائِيَّةٍ بَيْنَ مُتَوَسَّطَاتِ اسْتِجَابَاتِ أَفْرَادِ العَيْنَةِ حَوْلَ دَرَجَةِ مُمَارَسَةِ مَدِيرِي المَدَارِسِ المتَوَسَّطَةِ لِلشَّفَافِيَّةِ الإِدَارِيَّةِ تُعْزَى لِلجِنْسِ، أَوْ المَوْهَلِ العِلْمِيِّ، وَفِي ضَوْءِ هَذِهِ النَتَائِجِ أَوْصَى البَاحِثَانِ بِضَرُورَةِ عَقْدِ الدُّوَرَاتِ وَالنَّدَوَاتِ الَّتِي تَعْنِي بِمَفْهُومِ الشَّفَافِيَّةِ الإِدَارِيَّةِ وَالإِدَارِيِّينَ، بَحِثٍ تَتَضَمَّنُ مَعْنَى الشَّفَافِيَّةِ الإِدَارِيَّةِ وَأَهْمِيَّتِهَا فِي العَمَلِ الإِدَارِيِّ، وَالعَمَلِ عَلَى تَعْزِيزِ المُمَارَسَاتِ الإِدَارِيَّةِ فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِمَوْضُوعِ الشَّفَافِيَّةِ.

الكلمات المفتاحية: الشَّفَافِيَّةُ الإِدَارِيَّةُ - مَدِيرِي المَدَارِسِ - مَنطَقَةُ حَوْلِي التَّعْلِيمِيَّةِ.

* جامعة مؤتة - كلية العلوم التربوية - قسم الأصول والإدارة التربوية - الأردن

** وزارة التربية - الكويت

The degree of Middle school principals practicing administrative transparency in Kuwait State from teachers' point of view

Prof: Mallouh Baji Alkhrisha

**Mou'ta University
Faculty of Educational Sciences
Department of Foundations and
Educational Management
Jordan**

**Ali Nasser Ruwie
Ministry of Education
Kuwait**

Abstract

The aim of the study was to reveal the reality of applying administrative transparency in middle schools in Hawalli educational governorate in Kuwait, by revealing the degree of middle school principals' practice of administrative transparency behaviors from the teachers' point of view. The sample of the study consisted of (457) male and female teachers who were chosen randomly. To achieve the objectives of the study, the researchers developed a questionnaire consisted of (40) items distributed into five areas: the fields of laws and regulations, information disclosure and clarity of work procedures, administrative communication, performance evaluation, and the field of accountability. The results of the study indicated that; The degree of middle school principals' practice of administrative transparency was medium with an average of (3.65) and a standard deviation (0.37), and the field of laws and regulations was in the first place while the field of performance appraisal came in the last rank. Also, there were statistically significant differences regarding the degree of school principals' practice of administrative transparency attributable to job experience in favor of higher experience, while the result showed no statistical significant differences between the averages of the responses of the sample regarding the degree of school principals' practice of administrative transparency due to gender or educational qualification. In the light of these results, the researchers recommended holding workshops concerned with the concept of administrative transparency for the principle of middle schools including the meaning of administrative transparency and its importance in administrative work, which strengthen administrative practices in relation to the topic of transparency.

Key words: Administrative transparency - School administrators - Hawalli Educational district.

مقدمة:

تتضمن الإدارة عمليات متعددة كالخطيط، والإشراف، والرقابة والتوجيه التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة في مختلف المجالات والمهن، وأبرز أهدافها تحقيق التنمية والإصلاح باعتبارها هدفاً لا يمكن تحقيقهما دون الاعتماد على أبرز مبادئ الإدارة، وأكثر العوامل المؤثرة في مسيرة الإدارة العامة وهو مبدأ الشفافية، ذلك أن الشفافية هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الفاعلة، وذلك لأهميتها الكبيرة في تحقيق التنمية الإدارية، والوصول إلى البناء التنظيمي والمؤسسي الذي يستطيع مواجهة مختلف التحديات الإدارية، وأصبحت الشفافية ضرورة من ضرورات الإدارة العامة كونها وسيلة فعالة في مواجهة وعلاج شتى الأمراض الإدارية كسوء التنظيم، وسوء استعمال السلطة، ونط الأداء الروتيني فضلاً عن بعض الممارسات الإدارية السلبية التي تتمثل في التعقيدات الإدارية والمبالغة الشديدة في المراقبة وعدم وضوح التعليمات (القيسي، ٢٠١٩).

أصبحت الشفافية منهجاً ضرورياً لتحقيق الإدارة الناجحة وأداة من أدوات التنمية الشاملة والمستدامة في مختلف المجالات، فهي مبدأ رئيسي يحكم نشاط، مختلف الأجهزة الإدارية ووظائفها وأعمالها، ويتوقف عليها بدرجة كبيرة درجة ارتقاء الأداء الإداري في مختلف المؤسسات (الجرواني، ٢٠١٢).

ويرى هيرمان (Herman, 2010) أن للإدارة بالشفافية دوراً كبيراً في علاج مختلف الظواهر السلبية في الأداء الإداري المؤسسي وكذلك في تبسيط الإجراءات الإدارية والتنفيذية وعدم التعقيد والتخلص من الفكر البيروقراطي الإداري فضلاً عن أنها تضمن النزاهة في مرحلة التنفيذ، كما تمنح السلطة والقيادة ثقة المجتمع واحترامه، وذلك يقوي العلاقة بينهما؛ إذ تنشأ بينهما علاقة تعاونية لضمان المصلحة العامة، وتفتح أبواب الحوار عبر مجموعة متنوعة من قنوات الاتصال، وذلك الحوار يعزز المشاركة التي تعني بمعناها الواسع إشراك جميع أطراف المستفيدين.

أما عن مفهوم الشفافية في منظومة العمل التربوي فالمقصود بها العملية التي تلتزم فيها الإدارة المدرسية بإشراك الجهات المجتمعية ذات الصلة وجماعة المستفيدين من طلاب، وأولياء أمور، ورؤساء أقسام، ومعلمين، وموظفين إداريين في إدارة الشؤون العامة التي تمارسها الإدارة لصالح الطلبة مع الالتزام باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة التي تكفل إمداد الجهات المعنية ببيانات ومعلومات صادقة عن الخطط، والأنشطة، والأعمال، والمشروعات المراد تنفيذها، وإعلان الأسباب الواقعية والقانونية التي تقف خلف هذه الممارسات، ومناقشة السياسات التربوية العامة بالمشافة والوضوح والصراحة في مواجهة الجميع والكشف الذاتي لأوجه القصور في الأداء الداخلي، لهذا بدأت المؤسسات التعليمية تسعى بشكل جاد لتطبيق مبدأ

دَرَجَة مُمارَسة مديري المدارس المتوسّطة للشفافيّة..... أ. د. الخريشا و رويحي

الشفافيّة الإداريّة رغبة منها في تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في تأكيد النزاهة والوضوح في الإدارة المدرسية إلى جانب زيادة جودة الأداء المؤسسي وتطويره من أجل الوصول إلى درجة عالية من التميز والفاعلية (الزعاوي، ٢٠١٤).

وتعد الإدارة المدرسيّة فرعاً من فروع الإدارة التعليمية العامة التي تهدف إلى تنظيم أداء العاملين في المدرسة، وفي الوقت الحاضر قد اتسع مجال الإدارة المدرسيّة بحيث لا تقتصر على الأعمال الروتينية، بل أصبحت معنية بالنواحي الفنية، وكل ما يتصل بالطلاب، والمعلمين والمناهج، وطرق التدريس، وتنظيم العلاقة مع المجتمع المحلي، ولذلك يواجه مديرو المدارس أنماطاً عدة من المشكلات التي تتطلب المعرفة بها، والتعامل معها، فنتائج التطوير في الإدارة المدرسية تعود مباشرة إلى المدرسة، وقادتها المسؤولين عن سير العملية التعليمية وحسن توجيهها على أساس أن النجاح في أية مؤسسة يقوم على الطريقة التي تدار بها هذه المؤسسة (عطوي، ٢٠١٤).

إن مدير المدرسة هو الشخص المسؤول عن تطبيق الممارسات الإداريّة الدالة على الشفافية في جميع المجالات الفنيّة والإداريّة داخل المدرسة وعليه تقع مسؤولية ربط المدرسة والمجتمع المحلي، فضلاً عن مسؤوليات أخرى تشمل تقييم أداء المعلمين في المدرسة من خلال نظام يتسم بالمعايير الواضحة، وتوزيع الأعباء الخاصة بالعمل المدرسيّ من خلال ضوابط واضحة تتسم بالعدل والبعد الكامل عن المحاباة والتحيز فضلاً عن كونه مسؤولاً كذلك عن وضوح التشريعات وتسهيل الإجراءات وإتاحة مناخ مدرسيّ صحيّ تسوده الثقة والمصادقية وتغلب عليه الرقابة الذاتية، والقضاء على الأنظمة الروتينيّة التي تعرقل مسيرة العمل التربوي. (عاشور ، ٢٠١٠)، لهذا تكمن مشكلة الدراسة في تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الحكوميّة بدولة الكويت مبدأ الشفافية في أعمالهم الإداريّة والفنية.

٢. مشكلة الدراسة:

إن المؤسسات التعليميّة يقف عليها العبء الأكبر في بناء نخضة المجتمع، ومواجهة تحديات التنمية الشاملة، وذلك لأنها المؤسسة المعنيّة بإعداد القوى البشريّة المأمول قيادة المجتمع من خلالها في شتى مجالاته العلميّة والاقتصاديّة والسياسيّة والاجتماعيّة ، ولذلك سعت المجتمعات على اختلاف توجهاتها إلى الاهتمام بالتعليم المحور الرئيس للتنميّة، كما تبنّت المجتمعات توجّهاً رئيسيّاً مفاده أن التعليم لا يقتصر مضمونه على اكتساب المعرفة فقط ولكنه معني وبالدرجة الأولى بغرس القيم التي من شأنها العمل على استقرار المجتمعات وتقدمها وتطورها ، وبأني على رأس هذه القيم قيمة الشفافيّة والشعور بالمسؤولية ومكافحة الفساد (الجرواني ، ٢٠١٢)، كما أكدت بعض الدراسات أن الشفافيّة الإداريّة من المفاهيم التي يمثل البعد

الأخلاقي أحد أهم جوانبها في الإدارة، وأنها أصبحت من المطالب الرئيسية للإدارة الناجحة لأنها تسهم في تنمية التنظيمات الإدارية وتقودها إلى مواجهة التغيرات العالمية المتسارعة. (حوامدة وجرادات، ٢٠٠٥).

من خلال عمل الباحثين في منظومة التعليم وأخذ عينة استطلاعية من المعلمين والاطّلاع على بعض القرارات المدرسية لاحظا أن كثيراً من مديري المدارس يعتمدون بدرجة واضحة على أساليب السرية والمركزية في ممارسة أعمال الإدارة لدرجة يمكن من خلالها وصف بعض الإجراءات الإدارية بالضبابية وعدم الوضوح، وهو الأمر الذي يتسبب في ظهور بعض الآثار السلبية على المناخ التنظيمي للمدرسة، كما تظهر آثاره في شكل العلاقات والممارسات والسلوكيات بين الهيئة الإدارية والهيئة التدريسية بالمدرسة.

ولما كانت الشفافية تؤدي دوراً هاماً وجوهرياً في نجاح مؤسسات التعليم، وبعض الممارسات الإدارية وفق ملاحظة الباحثين تبدو غير واضحة المعالم، أو تبدو غير مخطط لها، أو أنها تسيئ في الاتجاه الخاطئ، وهناك بعض المشكلات الإدارية التي تبدو واضحة في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، لذل كان من المهم إلقاء الضوء على درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للشفافية الإدارية وإدراكهم أهمية تطبيقها في الإدارة المدرسية.

٣. أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

٣. ١. ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في محافظة حولي التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

٣. ٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

٤. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في الكشف عن ممارسة مديري المدارس سلوك الشفافية الإدارية في مدارسهم المتمثلة في تطبيق القوانين واللوائح، والإفصاح عن المعلومات وإجراءات العمل، والاتصال الإداري بين الإدارة المدرسية والعاملين في المدرسة، وتقييم أداء العاملين بناءً على معايير واضحة، وتطبيق معايير المساءلة، وما إذا كان هناك اختلافات دالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس لهذه السلوكيات استناداً إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ويمكن صياغة هذه الأهداف في النقاط التالية:

دَرَجَة مُمارَسة مديري المدارس المتوسّطة للشفافيّة..... أ. د. الخريشا و رويحي

٤. ١. الكشف عن واقع تطبيق مديري المدارس المتوسطة في محافظة حولي التعليمية لمجالات الشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت.

٤. ٢. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

٤. ٣. لفت نظر مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت الى مفهوم الشفافية الادارية وتطبيق مجالاتها وأهميتها وانعكاس ذلك على أداء أفراد المجتمع المدرسي.

٤. ٤. تقديم بعض التوصيات التي تسهم في تحسين درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في محافظة حولي التعليمية للشفافية الإدارية.

٥. أهمية الدراسة:

٥. ١. : الأهمية النظرية

٥. ١. ١. طرح مفهوم الشفافية الإدارية ودرجة تطبيقها في المؤسسات التعليمية، وذلك أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية معيار هام للحد من المشكلات الإدارية التي تتعرض لها المؤسسات التعليمية التي من أهمها الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرار القائم على التسلط وفرض الرأي.

٥. ١. ٢. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تبصير المؤسسات التربوية بسبل الوصول إلى الإدارة الناجحة، وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال تطبيق الشفافية في الإدارة المدرسية وبيان آثار تطبيقها على العاملين ومتخذي القرار سواء بسواء.

٥. ٢. الأهمية التطبيقية

٥. ٢. ١. قد تشجع مديري المدارس على تبني أو الاستمرار في تطبيق الشفافية الإدارية في جميع التعاملات.

٥. ٢. ٢. يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة القيادات الإدارية العليا في دولة الكويت من صنّاع السياسات التعليمية، وصنّاع القرار في اتخاذ الخطوات اللازمة لرفع درجة الالتزام بالشفافية في جميع مؤسسات التعليم ومؤسسات الدولة المختلفة.

٦. مصطلحات الدراسة :

٦. ١. الشفافية: يُعرفها فاغن (Vaughn, 2000: 5) بأنها "هي حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المواطنين"، كما عرفها آخرون بأنها توفير المعلومات عن حقائق تم العامة، ومقدرة المواطنين على المشاركة في القرارات السياسية ومسؤولية الحكومة عن العمليات القانونية، ويضيف (Balkin, 1998: ٥٦) " أن الشفافية ليست مجرد توفير معلومات، ولكنها تحتوي أنواعا مختلفة من المشاركة والمسؤولية، وأن استخدام أنواعها المختلفة يعتمد على الظروف المحيطة".

٦. ٢. الشفافية الإدارية: "ويقصد بها مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، وتقوم بها الإدارة تجاه الموظفين والمواطنين، وتتضمن تأكيد الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، ووضوح الأداء وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها، وسهولة الاتصال بكافة الاتجاهات، وموضوعية اتخاذ القرارات، وامتلاك نظام واضح للمساءلة ومكافحة الفساد" (الطشة، ٢٠٠٧: ١٥).

٦. ٣. ويعرف الباحثان الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها: مجموعة الإجراءات التي يقوم بها مديري المدارس تضمن الوضوح الكامل للتشريعات، والقوانين، والأنظمة، والكشف عن المعلومات، ومشاركة الطلاب، والمعلمين، والمجتمع المحلي في صناعة القرار ما يساهم في تحقيق فاعلية الأداء المدرسي، وبناء نظام يتسم بالنزاهة والعدالة، وذلك وفق الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس على فقرات (الاستبانة) التي قام الباحثان بإعدادها لهذه الغاية.

٧. ١. الحدود الموضوعية : درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في محافظة حولي بدولة الكويت لمبدأ الشفافية.

٧. ٢. الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في محافظة حولي التعليمية بدولة الكويت.

٧. ٣. الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠.

٧. ٤. الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على المعلمين في مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة حولي

التعليمية بدولة الكويت للعام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠.

٨. الإطار النظري

١,٨ . مفهوم الشفافيّة

ظهر مفهوم الشفافيّة متطلباً ضرورياً لمواجهة صور الفساد التي انتشرت في المجتمعات كوسيلة لإصلاح الفساد باختلاف أشكاله وآثاره، وذلك باعتبار الشفافيّة هي الآلية المفيدة في العلاج، أو الوسيلة المثلى للحد من انتشار الفساد ومنعه، وقد اقترنَ ظهور الشفافيّة نظاماً للوقاية والحماية والعلاج مع ظهور الفساد في المجتمعات كونه وسيلة تهدفُ إلى الإصلاح، وحصر الآثار المترتبة على الفساد الإداري في أضيق نطاق ممكن، وفي ظل مستجدات العصر الحديث يمكنُ تأكيد فكرة المجتمع المثالي الذي يتميز بوجود ثلاثة مفاهيم أساسية هي: المساءلة والشفافيّة وحُسن التصرف والحكم، وهي تلك المفاهيم التي تعمل على تحقيق الإصلاح (الحناق: ٢٠٠٦).

تُعرف الشفافيّة بأنها الوضوح، والنزاهة، والعقلانية، والالتزام الجاد بمجموعة المتطلبات والشروط الموضوعية التي يسير وفقها العمل مع توفير مبدأ تكافؤ الفرص، وسهولة الإجراءات والحد من الفساد (البرقاوي ١٩٨٨).

وفي تعريف آخر "الشفافيّة تعني في المقام الأول السهولة في تدفق المعلومات والعلانية في تداولها في شتى وسائل الإعلام لأنها المساهم الأكبر في تنفيذ المهام المطلوبة في مواجهة مختلف أشكال الفساد، وتوفير سبل تواصل أفراد المجتمع، ومؤسساته بصانعي القرارات، وجموع القائمين على الأمور من أجل تخفيفهم على محاصرة الفساد وبتز جذوره" (داود، ٢٠٠٣).

وظهرت أهمية الشفافيّة الإداريّة في نطاق الحد من المركزيّة وتشجيع المبادرات الشخصية في عمليات اتخاذ القرار وترسيخ قيم التعاون والعمل بروح الفريق، وكذلك حسن اختيار العناصر التي تتميز بالكفاءة وتوطنينها في المواقع القيادية الملائمة ومنح العاملين الصلاحية في أداء الأعمال والعمل على زيادة الرقابة الذاتية عوضاً عن الرقابة الإدارية (الراشدي، ٢٠٠٧).

وتعرف الشفافية الإدارية بأنها "وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة، وتمكين المعنيين في الخدمة التي تقدمها المؤسسة من تحمل مسؤولياتهم في إدارة المؤسسة؛ فالشفافية منهاج عمل وحياة مستمرة لإدارة الأحداث اليومية وشفافية العلاقات الرأسيّة والأفقية" (حرب، ٢٠١١).

٢,٨ . مجالات الشفافية الإدارية:

يمكنُ تحديد المجالات التي تتحقق من خلالها الشفافية الإدارية في مجموعة من المحاور تتضمن:

أولاً: القوانين واللوائح الواضحة: وهي مجموعة المواد القانونية واللوائح الداخلية المنظمة لسير العمل التي يتم وضعها لتنظيم العمل في مؤسسة من المؤسسات وهي في مجملها تمثل مجموعة القيود والضوابط التي تحكم الطريقة التي يسير وفقها العمل (الحشاش، ٢٠١٤). إن وضوح اللوائح الإدارية لجميع العاملين في أية مؤسسة وكذلك لجماعة المستفيدين وأصحاب المصلحة يسهم في إقامة علاقات قوية ومتينة أساسها النزاهة والثقة المتبادلة بين أفراد العمل من ناحية وجموع الموظفين وهيئات وأفراد المجتمع المحلي من ناحية أخرى، فضلاً عن نشر الشفافية بين جميع الأطراف (الحري، ٢٠١٢).

ثانياً: الإفصاح عن المعلومات ووضوح إجراءات العمل: إن المكاشفة، وإتاحة المعلومات حق من حقوق العاملين في المؤسسة فضلاً عن كونها حقاً من حقوق المجتمع المحلي، فلا تكون المعلومات والبيانات التي تتعلق بمؤسسة ما قاصرة في نطاق إتاحتها على فئة دون أخرى، ولكن تفترض الشفافية أن تكون هذه المعلومات متاحة للجميع شريطة أن يحقق ذلك كفاءة العمل. والمكاشفة هو طرح المعلومات والبيانات للجمهور بحيث يترتب على توفيرها وعرضها ضمان جودة وتحسين العمل، وتحقيق أفضل النتائج والمخرجات للعمل وحل مشكلاته وخاصة المشكلات التي ترتبط بشكل أساسي بجموع المستفيدين من أعضاء المجتمع المحلي، واتخاذ القرار بصورة صحيحة ويقصد بإجراءات العمل الخطوات والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية كمؤشرات على ما تحققة الإدارة من إنجازات (السبيعي، ٢٠١٣).

ثالثاً: الاتصال الإداري: ويقصد به الطريقة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة في صورة حقائق بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال طرائق وأساليب الاتصال المختلفة كتابية كانت، أو شفوية أو أية وسائل أخرى، مع الحفاظ على العلاقات الشخصية من أجل تنسيق الجهود، وتحقيق الترابط والتعاون، وتبادل الآراء والأفكار. والشفافية هي شكل من أشكال ذلك الاتصال الفعال يضمن الإدراك الواضح للرسالة بالنسبة لكل من المرسل والمستقبل (حسن، ٢٠١٨).

رابعاً: تقييم الأداء: ويقصدُ به التقييم الذي يتم إجراؤه سنوياً ليتم حفظه في ملفات الموظفين، على أن تتم عملية التقييم في إطار مجموعة من المعايير يتم وفقها تقييم أداء الموظفين في المؤسسة، وتكون هذه المعايير قابلة للقياس الكمي، ولا بد أن تكون أدوات التقييم ووسائله معلنة ومعروفة (الحشاش، ٢٠١٤). وبهذا

تتمكن المؤسسة من الحصول على درجة دقيقة ومحددة لأداء كل عامل ويتحدد وفق ذلك طبيعة دور المؤسسة ومكانتها ودرجة إنجازها (الديب، ٢٠٠٥).

خامساً: المساءلة: إن مفهوم المساءلة يشيرُ بالدرجة الأولى إلى أن الموظف مسؤول عن مخرجات العمل المكلف به، فضلاً عن مسؤوليته عن تقديم إجابات أو تفسيرات لنتائج ومخرجات هذا العمل، كما ويفترضُ هذا المفهوم أن هناك جهة إدارية ما تشرف على الأداء و يخضع لها الموظف من أجل محاسبته، أما عن طبيعة العلاقة بين الموظف وتلك الجهة في إطار المساءلة فهي علاقة قِوامها تحديد مجموعة أهداف يتم الاتفاق عليها وتسم بالوضوح الكامل، كما أن هذه العلاقة تكون مستندة إلى معايير هي الفيصل في عملية المساءلة، وهذه المعايير تستخدم لقياس أداء الشخص ويتضمن المفهوم أن هناك محاسبة قد تترتب على المساءلة كمكافأة، أو ترقية، أو قد يصاحبُ تلك المساءلة إقرار العقوبة أو الحرمان من المكافأة أو الترقية (حسن، ٢٠١٨).

٣,٨ . أهمية الشفافيّة:

إن أهمية الشفافيّة تبدو واضحةً إذ تمثلُ أداة رفيعة المستوى لتحقيق الاتصال بين القادة والموظفين في المؤسسات، ويترتب على هذا الاتصال الذي تحكمه آليات واضحة توافر نظم فعالة في مواجهة الفساد خاصة مع غط القيادات الإداريّة في دول العالم النامي، ولذلك كانت الشفافيّة ولا تزال مطلباً أساسياً في مختلف المؤسسات الإداريّة بين القيادات من ناحية، وبين القيادات والعاملين من ناحية أخرى، وذلك لتعزيز روح الانتماء لدى العاملين، فالمكاشفة، والمصالحة وإيضاح المعلومات تعزّزُ الولاء لديهم، وتزيدُ من إنتاجيتهم، وتعزّزُ الهمم في ظل معرفة كافة المعلومات والسياسات عن المنظمة التي يعملون فيها بعدهم جزءاً من تلك المنظمة، وذلك حق لهم (العتيبي، ٢٠١٥).

وذهب بعض الباحثين إلى أن تطبيق مفهوم الشفافيّة ينطوي على أهمية كبيرة لما يستتبع تطبيق الشفافيّة من الحصول على عدة منافع هامة ومؤثرة في مسيرة المؤسسة، وأن الإدارة بالشفافيّة تتمتع بأهمية بالغة، وذلك على النحو التالي (الشياب، أبو حمور، ٢٠١٤):

١. إتاحة الفرصة للعاملين للاستغلال الأمثل لطاقتهم الفكرية والبدنية من أجل تطوير أداء المهام، وذلك أن الشفافيّة تساعدُ على تطبيق الأفكار الخلاقة، وتقييم التغيير نحو الأفضل، وتطبق التطوير بما يناسب أهداف المؤسسة.

٢. زيادة الشفافيّة يؤدي إلى سهولة الحصول على الخدمات من قبل جماعة المستفيدين فتطبيق الشفافيّة الأساس وراء وضوح الإجراءات، ويؤدي بالضرورة إلى الحد من فرص نشوء الانحرافات.

٣. تمارس الشفافية كذلك دورًا واضحًا ومؤثرًا في تحديد درجة إدراك الموظفين المهمات الموكلة إليهم ويترتب على هذا الفهم والإدراك تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في العمل.
٤. تظهر أهمية الشفافية كذلك من خلال انعكاسها على بعض سلوكيات الموظفين إذ تجعل الموظف أكثر حذرًا وحرصًا على ممارسة عمله خوفًا من المساءلة من الرؤساء والقادة أو المواطنين، وفي الشفافية إعلان واضح لأداء العاملين يؤثر بشكل كبير في نوعية الخدمات التي يتم تقديمها لهم.
٥. إتاحة المعلومات تجعل الموظف في وضع أفضل لتخطيط نشاطاته وإجراء حساباته، فيكون سلوكه أكثر رشدًا لمصلحته، ولمصلحة المنظمة والمجتمع كله، وإتاحة المعلومات تحد من انتشار المخالفات خاصة تلك الناتجة عن الجهل بالقواعد، واللوائح ويحد من انتشار المخالفات كذلك إدراك الموظف للعواقب التي تترتب على المخالفة.
٦. تزيد الشفافية من فرص المشاركة في صنع قواعد المجتمع وتشريعاته من كل الأطراف ذات العلاقة.

٤,٨. أهداف الشفافية:

- إن الشفافية تعني توفير بيئة عمل جذابة يمكن من خلالها التنبؤ بالتغيرات التي تحدث فيها ويمكن تحديد أهداف الشفافية في التالي (الشخبانة، ١٩٩٨)
١. مواجهة الفساد بصورة وأشكاله كافة.
 ٢. تعزيز ودعم الرقابة الإدارية، والعمل على زيادة كفاءتها من خلال تبني معايير الدقة، والوضوح في الممارسات الإدارية.
 ٣. توفير الوقت، والتكاليف، وتجنب الارتباك والفوضى بين العاملين تحت مظلة العمل الإداري.
 ٤. ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، إذ يكون أداء الأعمال جماعيًا والمحاسبة تكون بشكل جماعي.
 ٥. الحد من الممارسات الإدارية الخاطئة وتعزيز الدور الرقابي.
 ٦. زيادة ثقة كل من العاملين، والمواطنين في الكيان الإداري.

٩. دراسات سابقة

قام الطشة (٢٠٠٧) بدراسة عنوانها درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، هدفت إلى تعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة

الكويت من وجهة نظر الموظفين. تكون مجتمع البحث من جميع موظفي وزارة التربية في دولة الكويت للعام الدراسي ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ البالغ عددهم ٧٥٤٥ موظفًا وموظفةً، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٠) فردًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أغراض البحث قام الباحثُ ببناء استبانة تكونت من ٦٦ فقرة موزعة على سبعة مجالات، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة الالتزام بالشّفافِيّة الإداريّة متوسّطة للمجالات وللأداة.

وأجرى عريبات (٢٠١٠) دراسة بعنوان الشّفافِيّة الإداريّة لدى مديري التربية والتعليم في الأردن، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس العاملين معهم، هدفت إلى تعرف درجة الشّفافِيّة الإداريّة لدى مديري التربية والتعليم في الأردن، وبيان علاقة تلك الشّفافِيّة بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس العاملين فيها، وتم إجراء هذه الدراسة على مجموعة مدارس العاصمة عمان، تشكلت عينة الدراسة من (١٠٠) مدير ومديرة تمثل (١٤٪) من نسبة مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقوديّة، وتوصلت الدراسة إلى أن إجراءات العمل لها تأثير واضح في شعور المديرين بوظيفتهم، وقدرتهم على تنفيذ تلك الإجراءات فوضوح القرارات والتوجيهات الواردة تعمل على زيادة الرضا الوظيفي لديهم، وكانت نتائج الدراسة تؤكد وجود درجة متوسّطة من الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس تتوافق مع نتيجة وجود درجة متوسّطة من الشّفافِيّة الإداريّة وهو دليل على وجود أثر لإجراءات الشّفافِيّة الإداريّة في الرضا الوظيفي.

أجرى جبروكي وجالوبكا (Chaloupka, & Chiriqui, 2011) دراسة بعنوان Transparency Oversight in Local Wellhess Policies ، هدفت إلى تحديد أهم الإجراءات، والسياسات لضمان الجودة والشّفافِيّة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٤١) مديرًا من مديري المدارس الابتدائيّة، والمتوسّطة، والثانوية في مدارس ولاية ويسكونسن الأمريكية، توصلت الدراسة إلى أنّه يوجد إجراءات، وسياسات واضحة من أجل ضمان الجودة والشّفافِيّة في المناطق التعليميّة، وأن سياسات وإجراءات الشّفافِيّة المستخدمة في المناطق التعليميّة تتأثر بحجم المنطقة التعليميّة.

أمّا دراسة دوسينغ موكيكي وايدمان (Døssing, Mokeki & Weideman, 2011) بعنوان Transparency, Accountability and Integrity in Mapping Primary Education in South Africa فقد هدفت لتعرف أوجه القصور في الحوكمة التي تم تحديدها في المرحلة الابتدائيّة في قطاع التعليم في جنوب إفريقيا من خلال مسح أصحاب المصلحة، والجهات الفاعلة الرئيسية من خلال تقييم مؤشرات الشّفافِيّة والنزاهة والمساءلة والمشاركة، تكونت عينة الدراسة من (١٥٥٠) فردًا من (٤٥) مدرسة من موظفي المدرسة، والأسر ومسؤولي المقاطعات، وتوصلت الدراسة إلى أن مخاطر الحوكمة في العلاقة بين المدارس والمديريات المتصلة بالنزاهة، والشّفافِيّة كانت متوسّطة.

وهدفت دراسة أوزغان (Ozgan, 2011) التي بعنوان Organizational transparency in schools: Effects and obstacles إلى الكشف عن ممارسة الشفافية التنظيمية في المدارس الثانوية، وتأثيرها والعقبات التي تواجهها في تركيا، واستخدمت منهج البحث النوعي والوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨) معلماً، وتم استخدام المقابلة أداة لجمع البيانات، والعقبات في المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة مناسبة لممارسة للشفافية التنظيمية في المدارس.

أجرى الجرواني (٢٠١٢) دراسة عنوانها تصوّر تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية، هدفت إلى تحديد واقع تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية، وأهم المعوقات التي تواجهها، ووضع تصوّر تخطيطي لتفعيل تطبيقها في تلك المؤسسات وكانّت العينة مكونة من (٧٠) شخصاً من مديري الإدارات المركزية بوزارة التربية والتعليم، ومديرين بمديرية التربية والتعليم بالقاهرة، و مسؤولي الأقسام بإدارة منشأة ناصر التعليمية، واعتمدت الدراسة على الاستبيان في جمع المعلومات، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن مستوى تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية كان مرتفعاً، وانخفاض وجود معوقات، ووضعت الدراسة تصوّراً تخطيطياً لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية يقوم على إيجاد آليات تعمل على إتاحة الفرصة لتوفير كافة المعلومات الخاصة بالعمل لكل العاملين، وتفعيل قنوات الاتصال القائمة، وإيجاد قنوات اتصال جديدة، وتفعيل تطبيق المسائلة الإدارية بين العاملين، وإيجاد آليات لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وإيجاد آليات لتبسيط إجراءات العمل ووضوحها للعاملين وأخيراً التغلب على معوقات تطبيق الشفافية، وذلك على أن يتم تنفيذ هذا التصوّر التخطيطي من خلال الخمس محاور التالية (مشاركة العاملين، وإتاحة المعلومات، وإجراء العمل، والمساءلة، والاتصال).

وهدفت دراسة هازيكورن (Hazelkorn, 2012) التي بعنوان Transparency Instruments.:Driving the Modernization of European Higher Education, إلى تعرف الأدوات المناسبة التي يمكن أن توفر أكبر قدر من الشفافية، والمعلومات لأصحاب المصلحة، والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم في أيرلندا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٤٥) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادات التعليمية تستخدم الأدوات الرئيسة لدعم الشفافية، ومتطلبات تطبيقها بدرجة كبيرة في مجالات النزاهة، والمحاسبة وفق مبدأ الثواب والعقاب، وتطوير اللوائح والقوانين وتحديثها باستمرار، بما يحقق تدفق المعلومات، وتوفيرها للمستفيدين وصولاً إلى تحديث التعليم وتطويره.

دَرَجَة مُمارَسة مديري المدارس المتوسّطة للشّفافِيّة..... أ. د. الخريشا و رويحي

وقام حمادات (٢٠١٣) بدراسةٍ عنوانها درجة ممارسة الشّفافِيّة في القرارات الإداريّة، والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، هدفت إلى تعرف على درجة ممارسة الشّفافِيّة في القرارات الإداريّة، والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية، ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، تكونت عينة الدراسة من (٥١) مشرفاً تربوياً موزعة كالتالي (٣٩) من الذكور و (١٢) من الإناث، وقد انتهت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم، ومساعدتهم للشّفافِيّة في القرارات الإداريّة جاءت بدرجةٍ متوسّطةٍ لمجالات الأداة الكلية، وعدم وجود فروق دالة إحصائيًا تُعزى لمتغيري الجنس والخبرة، بينما هناك فروق دالة إحصائيًا تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير.

أجرى نتسيلي (Ntsele, 2014) دراسة بعنوان Accountability and Transparency in managing School Finances at Primary Schools in Johannesburg South, هدفت إلى تحديد مدى المساءلة، والشّفافِيّة التي تمارسها بعض المدارس الابتدائيّة في جنوب جوهانسبرج في إدارة مالية المدرسة، وتمثلت عينة الدراسة بـ (٤) مدارس، فتحدت العينة بـ (٤) مديري مدارس المختارة وعضو واحد من هيئة إدارة المدرسة في كل مدرسة، وإجراء مقابلات شبه منظمة مع مديري المدارس، وأعضاء ومسؤولي المالية، وأعضاء اللجنة المالية من المدارس المختارة، وكشفت النتائج أن بعض المدارس تفتقر إلى المساءلة والشّفافِيّة في الإدارة.

وهدفنت دراسة المعيني (Almanne, 2015): Leadership Role of School Superintendents in Saudi Arabia. إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في خمسة أدوار هي: (بيئة العمل والقواعد واللوائح، وتنفيذ التكنولوجيا، والمساءلة، والتطوير المهني لمشرفي التعليم في المناطق التعليمية)، تكونت عينة الدّراسة من (٢٧٦) مشرفاً تربوياً يعملون في (٣٠) منطقة تعليميّة، وكشفت الدّراسة أن المبحوثين (المشرفون التربويون) أدركوا أن الأدوار القيادية تم تفعيلها بدرجة منخفضة للأدوار الخمسة.

أمّا دراسة سرحان (Serhan, 2016) التي بعنوان Administrative Transparency in Public Secondary Schools in Jordan فقد هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشّفافِيّة الإداريّة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٣) معلّمًا ومعلّمةً في منطقة الزرقاء الأولى، طبق عليهم استبانة لقياس درجة ممارسة الشّفافِيّة وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشّفافِيّة الإداريّة كانت متوسّطة في الدرجة الكلية، وفي مجالي وضوح المعلومات والمساءلة الإداريّة، بينما كانت منخفضة في مجال المشاركة.

كما أجرى الديحاني (AL-daihani, 2017) دراسة بعنوان Impact of control dimensions and administrative transparency in the anti-administrative corruption in the educational districts Kuwait from the viewpoint of employees, هدف إلى تعرف تأثير أبعاد الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في المناطق التعليمية في الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى أن الرقابة في المناطق التعليمية تتوفر بدرجة كبيرة، بينما تتوفر الشفافية الإدارية في المناطق التعليمية بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الشفافية الإدارية تُعزى للمؤهل العلمي لصالح مؤهل الدبلوم، ووجود فروق تُعزى للخبرة لصالح ذوي (١٥) سنة فأكثر.

كما أجرى الشوبكي وأبو ناصر وعمار Al Shobaki, Abu Naser & Ammar, (2017) دراسة عنوانها The Degree of Administrative Transparency in the Palestinian Higher Educational Institution هدف إلى التعرف على درجة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة، وتم في الدراسة اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٠) موظفًا من الموظفين سواء أكانوا أكاديميين، أو إداريين باستثناء من هم في الإدارة العليا أو الجامعة، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية، وجميع فقرات الاستبانة كانت مرتفعة، وتبين عدم فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي تُعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أجرى الأحمد (٢٠١٨) دراسة بعنوان درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة من الشفافية الإدارية في جدة، هدف إلى تعرف درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية بمدينة جدة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (٢٠٠) معلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس للشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة لجميع مجالات الدراسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة قائدات المدارس للشفافية الإدارية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، أو المؤهل العلمي.

أما دراسة الشرفات (٢٠١٩) التي بعنوان درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري ومعوقاتها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في البادية الشمالية الشرقية من الأردن، فقد هدفت إلى

تعرف درجة ممارسة الشّفافِيّة في عملية اتخاذ القرار الإداري وموقوفاتها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، والكشف عن وجود أثر لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشّفافِيّة، وكانت العينة مكونة من (٤٣١) مبحوثاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات، ولإجراء الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشّفافِيّة في عملية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر مديري المدارس، والمعلمين متوسّطة لجميع المجالات، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تتعلق بدرجة ممارسة الشّفافِيّة الإدارية تعود لمتغير الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال القوانين والأنظمة، ولصالح الإناث في مجالي اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية .

وأجرت الشريعة دراسة (٢٠١٩) بعنوان درجة توافر عناصر الشّفافِيّة في العلاقة بين مديرات المدارس الثانوية، والمعلمات، وأثرها على الرضا الوظيفي من وجهة نظرهن في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا في الأردن، هدفت إلى الكشف عن درجة توافر عناصر الشّفافِيّة في العلاقة بين مديرات المدارس الثانوية، والمعلمات، وأثرها في الرضا الوظيفي في مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا، وتشكلت عينة الدراسة من (٢٩٣) معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطويرها من قبل الباحثة وتكونت من (٦٤) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر عناصر الشّفافِيّة في العلاقة بين مديرات المدارس الثانوية، والمعلمات متوسّطة، وذلك من وجهة نظر المعلمات، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الشّفافِيّة، والرضا الوظيفي لدى المعلمات، كما بينت نتائج هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر عناصر الشّفافِيّة في العلاقة بين مديرات المدارس الثانوية، والمعلمات تعود لأثر سنوات الخدمة، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي للمعلمات ترجع لأثر سنوات الخدمة في جميع الأبعاد، وفي الدرجة الكلية لعناصر الشّفافِيّة، وعدم وجود فروق وفق متغير المؤهل العلمي والتخصص.

أمّا دراسة المومني (٢٠١٩) بعنوان واقع ممارسة مديرات المدارس للشّفافِيّة الإدارية، ومن وجهة نظر المعلمات، فقد هدفت إلى تعرف واقع ممارسة مديرات المدارس للشّفافِيّة الإدارية، ومن وجهة نظر المعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٨) معلمة من معلمات المدارس الحكومية في محافظة إربد بالأردن، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشّفافِيّة الإدارية، ومن وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء مجال التشريعات واللوائح أعلى المجالات، ومن بعده مجال إجراءات وآليات العمل، وأخيراً مجال تقييم الأداء وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة

إحصائية لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشُّقَّافِيَّة الإداريَّة لجميع المجالات تبعًا لمتغير المرحلة الدراسية ولصالح المرحلة الأساسية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

٩. ١. تعقيب على الدراسات السابقة :

أشارت جميع الدراسات إلى أهمية تطبيق الشُّقَّافِيَّة الإداريَّة في النظم الإدارية العامة، وكذلك في نظم التعليم، وذلك لما تمارسه الشُّقَّافِيَّة من دور هام في مواجهة الفساد خاصة، بحثت الدراسات السابقة موضوعات متعددة تتعلق بالشُّقَّافِيَّة منها: درجة ممارسة الشُّقَّافِيَّة الإداريَّة مثل دراسة الطشة (٢٠٠٧)، بينما ربطت بعض الدراسات بين الرضا الوظيفي عند مديري المدارس، ودرجة ممارسة الشُّقَّافِيَّة الإداريَّة مثل دراسة الشرعة (٢٠١٩)، ودراسة عريبات (٢٠١٠) في حين تعرضت بعض الدراسات إلى متطلبات تحقيق الشُّقَّافِيَّة وأثر المركز الوظيفي، والثقة التنظيمية في تطبيق الشُّقَّافِيَّة الإداريَّة مثل دراسة عتوم (٢٠١١)، بينما اهتمت بعض الدراسات بالكشف عن العوامل المؤثرة في تطبيق الشُّقَّافِيَّة كدراسة الجرواني (٢٠١٢) التي هدفت إلى وضع تصوّر تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشُّقَّافِيَّة في المؤسسات التعليمية، أمّا دراسة حمادات (٢٠١٣) فقد اهتمت بالكشف عن درجة ممارسة الشُّقَّافِيَّة، والصعوبات التي تواجهها.

واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمة هدف الدراسة، ومن الدراسات التي استخدمت هذا المنهج دراسة (عريبات، ٢٠١٠)، ودراسة (الجرواني، ٢٠١٢)، ودراسة (حمادات، ٢٠١٣)، كما اتفقت الدراسة مع معظم الدراسات في الاعتماد على الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

أفاد الباحثان من هذه الدراسات في تحديد متغيرات الدراسة، والاطلاع على الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات ما أدى إلى تطوير الاستبانة المناسبة للدراسة الحالية، كما تمّ الاستفادة من المصادر والمراجع التي وردت في هذه الدراسات واختيار الأساليب الإحصائية الملائمة للدراسة، وفي اختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي.

تتميّز الدِّراسة الحاليَّة من الدراسات السابقة في أنها تناولت موضوع الشُّقَّافِيَّة الإداريَّة من حيث درجة ممارسة المديرين في مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت، وهو موضوع لم تتناوله الدراسات التي تم استعراضها وتمثل أهميته في كون الموضوع دراسة استكشافية تقييمية لواقع ممارسة الشُّقَّافِيَّة الإداريَّة في مدارس الكويت، كما أن عينة الدراسة الحالية تتكوّن من معلمي المرحلة المتوسطة، وهي من أهم

درّجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشفافية..... أ. د. الخريشا و رويحي

مراحل التعليم التي يتم فيها تشكيل عقول الطلاب باعتبارها مرحلة انتقالية في حياة الطالب، و يمثل تطبيق الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة خصيصاً أمراً تربوياً هاماً.

١٠. الطريقة والإجراءات

١٠. ١. منهج الدراسة: اتبع الباحثان في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة هذه الدراسة، وتحقيق أهدافها، وهو المنهج القائم على وصف الظاهرة، أو المشكلة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين عناصرها، وهذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي تعتمد على جمع ودراسة المعلومات، والبيانات، وتحليلها، وتفسيرها باستخدام الطرائق التي تستند إلى الأساليب الإحصائية.

١٠. ٢. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية المتوسطة في محافظة حولي بدولة الكويت البالغ عددهم (3020) معلماً ومعلمة، منهم (1381) معلماً، و (1639) معلمة، وذلك حسب إحصائيات قسم التخطيط في وزارة التربية بدولة الكويت للعام الدراسي 2019/2020 .

١٠. ٣. عينة الدراسة: تم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية، طبقية حسب الجنس وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (457) معلماً ومعلمة، شكلت ما نسبته (21.75%) من مجتمع الدراسة البالغ (٣٠٢٠) معلماً ومعلمة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة:

جدول(1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة

المتغير	فئة المتغير	العدد
الجنس	ذكر	219
	أنثى	238
المؤهل	دبلوم	6
	بكالوريوس	429
	دراسات عليا	22
الخبرة	أقل من 5	121
	5 إلى أقل من 10	149
	10 إلى أقل من 15	121
	15 فما فوق	66
المجموع		457

١١. أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة بعد الاطلاع على الأدب التربوي المتعلق، ومراجعة الدراسات السابقة مثل دراسة المومني، (2019)، والدعيس (2018)، وتكونت الاستبانة من (40) فقرة توزعت على خمسة مجالات هي: مجال القوانين واللوائح وتمثله 10 فقرات، ومجال الإفصاح عن المعلومات ووضوح إجراءات العمل وتمثله 7 فقرات، ومجال الاتصال الإداري وتمثله 7 فقرات، ومجال تقييم الأداء وتمثله 7 فقرات، ومجال المساءلة وتمثله 9 فقرات.

١١. ١. صدق المحتوى

تم التحقق من دلالات الصدق الظاهري باستخدام صدق المحكمين من خلال توزيع الاستبانة بصورتها الأولية على (24) محكمًا من أساتذة الجامعات الأردنية والكويتية، وتم الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم وتعديلاتهم ولم يتم حذف أي من فقرات الاستبانة، وذلك بنسبة اتفاق (80%) كما تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بين درجة الفقرة، والدرجة على المجال الذي تنتمي إليه الفقرة على عينة استطلاعية قوامها (30) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم عشوائيًا من داخل المجتمع ولم يتم إدخالهم في عينة الدراسة، والجدول (2) يبين معاملات الارتباط:

جدول (2)

صدق البناء الداخلي للمقياس بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة على الفقرة، والدرجة الفرعية على المجال الذي تنتمي إليه الفقرة ($n = 30$)

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
القوانين واللوائح		الإفصاح عن المعلومات		الاتصال الإداري		تقييم الأداء		المساءلة	
1	.623*	11	.583*	18	.358*	25	.458*	32	.430*
2	.363*	12	.677*	19	.576**	26	.392**	33	.400*
3	.519**	13	.493*	20	.346*	27	.603**	34	.554**
4	.366*	14	.353*	21	.395*	28	.731**	35	.704**
5	.547**	15	.593**	22	.500**	29	.728**	36	.754**

.621**	37	.791**	30	.411*	23	.344*	16	.405*	6
.652**	38	.597**	31	.474*	24	.561**	17	.618**	7
.758**	39							.599**	9
.688**	40							.629**	10

(*) دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

(**) دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتبين من الجدول (2) أنه تحقق للاستبانة مؤشرات صدق بناء داخلي جيدة، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.34-0.79) كما تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة على المجال، والدرجة الكلية على الاستبانة كما في الجدول: (3)

جدول (3)

معامل الارتباط بين الدرجة على المجال والدرجة الكلية على الاستبانة

المجال	معامل الثبات
مجال القوانين واللوائح	0.79**
مجال الإفصاح عن المعلومات ووضوح إجراءات العمل	0.76**
مجال الاتصال الإداري	0.73**
مجال تقييم الأداء	0.67**
مجال المساءلة	0.79**

١١. ٢. ثبات الاستبانة

تم التحقق من دلالات ثبات الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للتساق الداخلي على العينة الاستطلاعية $N = 30$ والجدول (4) يبين معاملات ثبات الاستبانة:

جدول (4)

معاملات ثبات الاستبانة

المجال	كروناخ ألفا
مجال القوانين واللوائح	0.81
مجال الإفصاح عن المعلومات ووضوح إجراءات العمل	0.82

0.74	مجال الاتصال الإداري
0.86	مجال تقييم الأداء
0.89	مجال المساءلة
0.94	الكلية

يتبين من الجدول (4) أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للاستبانة بلغ (0.90) وللمجالات تراوح بين (0.3-0.88)، وهذا مؤشر على أن الاستبانة تتميز بالثبات.

٣,١١ . تصحيح الاستبانة

تتم الاستجابة على الاستبانة بحسب (تدريج ليكرت الخماسي) بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً، وتعطى الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب، ويتم الحكم على درجة الممارسة بالاعتماد على المعيار التالي:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
أقل من 2.33	منخفض
2.33 – 3.66	متوسط
3.67 – 5	مرتفع

١٢ . نتائج الدراسة ومناقشتها:

١٢.١ السؤال الأول : ما درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية في محافظة حولي من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكلية، والمجالات لدرجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية في محافظة حولي من وجهة نظر المعلمين

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
مجال القوانين واللوائح	3.70	.30	1	مرتفعة

مرتفعة	2	.54	3.68	مجال الإفصاح عن المعلومات ووضوح إجراءات العمل
متوسطة	3	.51	3.63	مجال الاتصال الإداري
متوسطة	5	.53	3.61	مجال تقييم الأداء
متوسطة	4	.53	3.62	مجال المساءلة
متوسطة	-	.37	3.65	الكلّي

يلاحظُ من خلال الجدول (5) أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشّفافِيّة الإداريّة جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.37)، وجاء مجال (القوانين واللوائح) في المرتبة الأولى بمستوى متوسط وبتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.30) بينما جاء مجال (تقييم الأداء) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.53).

ويمكنُ عزو السبب إلى أن فكرة الشّفافِيّة أصبح يكتنفها نوع من الغموض، وذلك بسبب كثرة القوانين، بالإضافة إلى أن مديري المدارس - وبشكلٍ خاص قليلي الخبرة وحديثي التعيين - قد يعيقون تطبيق الشّفافِيّة في مدارسهم، علاوة على نظر بعض مديري المدارس إلى أن تطبيق الشّفافِيّة قد يؤدي إلى التسبب في العمل من قبل المعلمين، وعدم امتلاكهم القدرة الكافية لإنشاء وتفعيل قنوات الاتصال الحديثة والتعامل معها ولجوء بعضهم إلى العمل داخل مكاتبهم، وتمسكهم بمركزية القرارات، وتوفير المعلومات في العمل.

وقد يُعزى السبب في أن درجة ممارسة مديري المدارس للشّفافِيّة الإداريّة قد جاءت متوسطة إلى أن مديري المدارس ينظرون للشّفافِيّة على أنها منهاج عمل وحياة مستمر لإدارة الأنشطة اليومية، وشّفافِيّة العلاقات في أركان العمل المدرسي، فهي مبدأ إداري يقوم على بعض الممارسات الإداريّة كوضوح الأنظمة، والقوانين والتشريعات، وتمكين العاملين من تحمل مسؤولياتهم من خلال وضوح اللوائح والقوانين ووجود قنوات اتصال مفتوحة وتدفع حر للمعلومات، وهذا ما أكدته كل من مجالي الشّفافِيّة الإداريّة المتعلقان بالقوانين، والأنظمة والإفصاح عن المعلومات ووضوح إجراءات العمل وتبسيطها، إذ جاء مرتفعين، ولكنها أحياناً تتعرض للنقد، أو عدم الرضا لدى المعلمين لارتباطها بالشّفافِيّة حيث يترتب عليها الوضوح، والمكاشفة التي تبني عليها المساءلة في كافة أشكال العمليات الإداريّة، ما يسهم في تعزيز النزاهة تحت مظلة تتسم بالوضوح والاستقرار، وكذلك فيما يتعلق بتقييم الأداء، علاوة على بعض المشكلات المتعلقة بضعف الاتصال الإداري لدى المدير، وحرصه على نقل الأفكار والمعلومات في صورة حقيقية بين المستويات

الإدارية المختلفة، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لتقديم خدماتها عن طريق وسائل اتصال متعددة (شفهية والكترونية).

وقد يعزو الباحثان السبب في حلول مجال القوانين واللوائح في المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة إلى وضوح القوانين والأنظمة والتشريعات في النظام التربوي، واهتمام وزارة التربية بتعميمها على جميع العاملين وإعلانها، حيث يقوم مدير المدرسة باطلاع المعلمين عليها من خلال الاجتماعات والنشرات والمخاطبات، وأخذ توافيعهم عليها، مع مراعاة ابتعادها عن التعقيد وسهولة فهمها، فسلامتها وبساطتها يسهم في تسهيل التعامل معها لتمييزها بالمرونة والثبات، وعدم قابليتها للتأويل والتفسير.

أما بالنسبة لحلول مجال (تقييم الأداء) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، فقد يُعزى إلى أن المدير يسعى من خلاله إلى تحديد نقاط الضعف لدى المعلمين للتغلب عليها، فمن خلاله يتم الحكم على مدى تحقيق المعلمين لأهدافهم التربوية من خلال قدراتهم التدريسية ونشاطاتهم وأساليبهم والتزامهم بالعمل، وهو من أهم أدوات التغيير والتطوير ويرتبط بشكل مباشر في الحكم على أداء المعلم وترقيته، لذا يجب أن يتصف بدرجة عالية من الدقة، والعدالة، والوضوح، والموضوعية من قبل مدير المدرسة، لتحقيق الرضا لدى المعلم، وهذا من غير الممكن تحقيقه بدرجة عالية جداً من قبل المدير فجاءت استجابات المعلمين على هذا المجال من حيث الشفافية متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطشه (2007) التي أظهرت أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين متوسطة وتتفق أيضاً مع دراسة عريبات (2010) التي أظهرت وجود درجة متوسطة من الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم بالأردن، كما تتفق مع دراسة حمادات (2013) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك تتفق مع دراسة الشرفات (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر المعلمين متوسطة، وتتفق مع دراسة الشرعة (2019) التي توصلت إلى أن درجة توافر عناصر الشفافية في العلاقة بين مديرات المدارس الثانوية، والمعلمات متوسطة، كما تتفق مع دراسة الديحاني (Al-daihani, 2017) التي توصلت إلى أن الشفافية الإدارية تتوفر في المناطق التعليمية بدرجة تقدير متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الشفافية الإدارية تُعزى للمؤهل العلمي لصالح مؤهل الدبلوم، وأيضاً وجود فروق تُعزى للخبرة لصالح ذوي (١٥) سنة فأكثر، وتتفق كذلك مع دراسة الأحمدى (2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة قائدات المدارس للشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، بينما تختلف مع دراسة الجرواني (2012) التي أشارت

درَجة مُمارسة مديري المدارس المتوسّطة للشفافيّة..... أ. د. الخريشا و رويحي

إلى أن مستوى تطبيق الشفافيّة في المؤسسات التعليمية كان مرتفعاً، وتختلف مع دراسة المومني (2019) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافيّة الإداريّة من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، بينما تتفق معها في ترتيب المجالات حيث جاء مجال التشريعات واللوائح أعلى المجالات وأخيراً مجال تقييم الأداء.

وتتفق مع دراسة جيروكي وجالوبكا (Chriqui & Chaloupka, 2011) من حيث كونها إجراءات وسياسات واضحة من أجل ضمان الجودة والشفافيّة في المناطق التعليمية، وتتفق مع دراسة أوزغان (Ozgan, 2011) التي توصلت إلى وجود درجة مناسبة لممارسة للشفافيّة التنظيمية في المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هازيكورن (Hazelkorn, 2012) فيما يتعلق بتطوير اللوائح والقوانين وتحديثها باستمرار، بما يحقق تدفق المعلومات، وتوفيرها للمستفيدين وصولاً إلى تحديث وتطوير التعليم، بينما تختلف معها في مجالات النزاهة والمحاسبة، كما تتفق مع دراسة دوسينغ وموكيكي وايدمان (Døssing, 2011) التي توصلت إلى أن مخاطر الحوكمة في العلاقة بين المدارس والمديريات فيما يتصل بالنزاهة والشفافيّة كانت متوسّطة.

وتختلف مع المعيني (Almanne, 2015) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس في المملكة العربية السعودية في خمسة أدوار هي: (بيئة العمل، والقواعد واللوائح، وتنفيذ التكنولوجيا، والمساءلة، والتطوير المهني لمشرفي التعليم في المناطق التعليمية) كانت منخفضة للأدوار الخمسة. وتتفق مع دراسة سرحان (Serhan, 2016) أشارت إلى أن درجة ممارسة الشفافيّة الإداريّة كانت متوسّطة في الدرجة الكلية، وفي مجال المساءلة الإداريّة بينما تختلف من ناحية مجالي وضوح المعلومات الذي جاء مرتفعاً، وفي مجال المشاركة الذي جاء منخفضاً، ويمكن القول إنها تتفق مع دراسة نتسيلي (Ntsele, 2014)، التي أشارت إلى أن بعض المدارس تفتقر إلى المساءلة والشفافيّة في الإدارة.

١٢.٢. السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسّطة للشفافيّة الإداريّة في محافظة حولي من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ؟

1.2.12: الجنس

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent t Test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشفافيّة الإداريّة في محافظة حولي من وجهة نظر المعلمين تبعاً للجنس والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (٦)

نتائج اختبار(ت) للعينات المستقلة (Independent t Test) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشِّقَافِيَّة الإدارية في محافظة حولي من وجهة نظر المعلمين تبعًا للجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة(ت)	الدلالة	المجال
ذكور	219	3.72	.30	455	1.306	.192	القوانين واللوائح
إناث	238	3.68	.30				
ذكور	219	3.67	.50		-.440	.660	الاتصال الإداري
إناث	238	3.69	.56				
ذكور	219	3.61	.51		-.666	.506	الإفصاح عن المعلومات
إناث	238	3.64	.50				
ذكور	219	3.58	.58		-.977	.329	تقييم الأداء
إناث	238	3.64	.66				
ذكور	219	3.66	.49		1.547	.123	المساءلة
إناث	238	3.58	.56				
ذكور	219	3.65	.36		.014	.989	الكلبي
إناث	238	3.65	.38				

يلاحظُ من الجدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشِّقَافِيَّة الإدارية في محافظة حولي من وجهة نظر المعلمين تُعزى للجنس، إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة (0.014) للمجالات الخمسة (القوانين واللوائح، الاتصال الإداري، الإفصاح عن المعلومات، تقييم الأداء، المساءلة)، وكانت قيمة(ت) المحسوبة (1.306)، -0.666، 0.440، 0.977، 1.547) على التوالي.

ويمكنُ إرجاع هذه النتيجة إلى أن كلاً من المعلمين والمعلمات يعملون في بيئة إدارية وتربوية واحدة، وفي ظروف متشابهة، والممارسات الخاصة بالشِّقَافِيَّة الإدارية من قبل مديريهم تكون أيضاً متشابهة، وربما

دَرَجَة مُمارَسة مديري المدارس المتوسّطة للشّفافِيّة..... أ. د. الخريشا و رويحي

يُعزى ذلك إلى تشابه المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية المؤثرة في تصورات المعلمين، والمعلمات نحو ممارسة مديريهم للشّفافِيّة الإداريّة لذا وجد تقارب واتفاق في استجابات كلا الجنسين على فقرات الاستبيان كما قد يُعزى إلى أن كلا الجنسين من المعلمين والمعلمات العاملين في وزارة التربية والتعليم يخضعون لنفس الأنظمة واللوائح والتعليمات، ويتعاملون مع مديرين ومديرات لهم نفس الممارسات الإداريّة، وذلك قلص الفارق بين الجنسين في الحكم على درجة تطبيق الشّفافِيّة الإداريّة لدى مديري المدارس، فكلّ الجنسين أصبح لديه الإدراك لاهتمام المديرين بمناصبهم والسعي للارتقاء بها، كما أن طبيعة العمل والمهام والمسؤوليات هي نفسها، ويحصلون على دورات تدريبية في مجال أعمالهم متقاربة إلى حد ما.

2.2.12: المؤهل العلمي

للإجابة عن السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسّطة للشّفافِيّة الإداريّة في محافظة حولي من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمؤهل العلمي كما في الجدول: (7).

جدول (7)

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشّفافِيّة الإداريّة في محافظة حولي من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمؤهل العلمي

الجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
القوانين واللوائح	دبلوم	6	3.82	.38	بين المجموعات	.150	2	.075	.812	.444
	بكالوريوس	429	3.69	.30	الخطأ	41.959	454	.092		
	دراسات عليا	22	3.75	.27	الكلّي	42.109	456			
الاتصال الإداري	دبلوم	6	3.98	.37	بين المجموعات	.539	2	.270	.936	.393
	بكالوريوس	429	3.68	.542	الخطأ	130.785	454	.288		
	دراسات عليا	22	3.66	.45	الكلّي	131.324	456			

.916	.088	.023	2	.045	بين المجموعات	.37	3.62	6	دبلوم	الإفصاح عن المعلومات
		.257	454	116.884	الخطأ	.50	3.63	429	بكالوريوس	
			456	116.929	الكلية	.52	3.58	22	دراسات عليا	
.612	.492	.194	2	.389	بين المجموعات	.52	3.86	6	دبلوم	تقييم الاداء
		.395	454	179.320	الخطأ	.63	3.61	429	بكالوريوس	
			456	179.708	الكلية	.51	3.58	22	دراسات عليا	
.253	1.378	.386	2	.771	بين المجموعات	.46	3.96	6	دبلوم	المساءلة
		.280	454	127.017	الخطأ	.53	3.61	429	بكالوريوس	
			456	127.788	الكلية	.39	3.67	22	دراسات عليا	
.422	.865	.120	2	.239	بين المجموعات	.25	3.85	6	دبلوم	الكلية
		.138	454	62.820	الخطأ	.37	3.65	429	بكالوريوس	
			456	63.060	الكلية	.29	3.65	22	دراسات عليا	

يلاحظُ من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشِّقَافِيَّة الإدارية تُعزى للمؤهل العلمي، حيثُ كانت قيمة (ف) المحسوبة للكلية (0.865)، وللمجالات الخمسة (القوانين واللوائح، الاتصال الإداري، الإفصاح عن المعلومات، تقييم الأداء المساءلة) كانت قيمة (ف) المحسوبة (0.936، 0.812، 0.088، 0.492، 1.378) على التوالي، وقد يُعزى ذلك إلى أن المعلمين وبغض النظر عن مؤهلاتهم

دَرَجَة مُمارَسة مديري المدارس المتوسّطة للشّفافيّة..... أ. د. الخريشا و رويحي

ومستواهم التعليمي يمتلكون المهارات المعرفية العلمية والمهنية الكافية في تقييم درجة ممارسة مديريهم للشّفافيّة الإداريّة، ومتطلبات تطبيقها في المدارس التي يعملون بها، علاوة على توفر عامل الثقافة وسعة الاطلاع والخبرة، ويمكنُ إرجاع السبب كذلك إلى تشابه ظروف العمل والممارسات الإداريّة، وتجانس المستجيبين في مشاهدة الممارسات التي تدل على الشفافية.

3.2.12:الخبرة

للإجابة عن السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشّفافيّة الإداريّة في محافظة حولي من وجهة نظر المعلمين تبعًا للخبرة كما في الجدول:(8)

جدول(8)

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشّفافيّة الإداريّة في محافظة حولي من وجهة نظر المعلمين تبعًا للخبرة الوظيفية

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
القوانين واللوائح	أقل من 5	121	3.61	.31	بين المجموعات	1.335	3	.445	4.946	.002
	5	149	3.72	.29	الخطأ	40.774	453	.090		
	أقل من 10									
	10- إلى أقل من 15	121	3.73	.28	الكلّي	42.109	456			
	15 فما فوق	66	3.75	.30						
الاتصال الإداريّ	أقل من 5	121	3.53	.58	بين المجموعات	4.520	3	1.507	5.382	.001
	5 إلى	149	3.79	.50	الخطأ	126.804	453	.280		

									أقل من 10	
			456	131.324	الكلبي	.48	3.70	121	10 إلى أقل من 15	
						.55	3.69	66	15 فما فوق	
.001	5.532	1.377	3	4.132	بين المجموعات	.56	3.50	121	أقل من 5	الإفصاح عن المعلومات
		.249	453	112.797	الخطأ	.51	3.61	149	5 إلى أقل من 10	
			456	116.929	الكلبي	.47	3.68	121	10 إلى أقل من 15	
						.38	3.79	66	15 فما فوق	
.014	3.577	1.386	3	4.158	بين المجموعات	.72	3.45	121	أقل من 5	تقييم الاداء
		.388	453	175.550	الخطأ	.61	3.65	149	5 إلى أقل من 10	
			456	179.708		.53	3.69	121	10 إلى أقل من 15	

					الكلّي	.58	3.65	66	15 فما فوق	
.012	3.668	1.010	3	3.031	بين المجموعات	.60	3.49	121	أقل من 5	المساءلة
		.275	453	124.757	الخطأ	.50	3.67	149	5 إلى أقل من 10	
			456	127.788		.53	3.63	121	10 إلى أقل من 15	
					الكلّي	.38	3.73	66	15 فما فوق	
.000	7.156	.951	3	2.853	بين المجموعات	.43	3.52	121	أقل من 5	الكلّي
		.133	453	60.206	الخطأ	.34	3.69	149	5 إلى أقل من 10	
			456	63.060		.32	3.69	121	10 إلى أقل من 15	
					الكلّي	.33	3.72	66	15 فما فوق	

يلاحظُ من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية تُعزى للخبرة، فقد بلغت قيمة (ف) المحسوبة للكلّي (7.156) للمجالات الخمسة (القوانين واللوائح، الاتصال الإداري، الإفصاح عن المعلومات، تقييم الأداء،

المساءلة) كانت قيمة (ف) المحسوبة 4.946، 5.382، 5.532، 3.577، 3.668 على التوالي، ولتحديد اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية والجدول (9) يبين ذلك:

جدول(9)

اختبار شفيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية في محافظة حولي من وجهة نظر المعلمين تبعاً للخبرة

المجال	الخبرة (س)	الخبرة (ص)	الفرق بين المتوسطين	الخطأ	الدلالة
القوانين واللوائح	أقل من 5 سنوات	5 أقل من 10	*-11507	.03671	.021
		10 أقل من 15	*-12149	.03857	.020
		15 فما فوق	*-13636	.04591	.033
	5 - أقل من 10	10 أقل من 15	-.00642	.03671	.999
		15 فما فوق	-.02129	.04436	.973
	10 - أقل من 15	15 فما فوق	-.01488	.04591	.991
الاتصال الإداري	أقل من 5 سنوات	5 أقل من 10	*-25749	.06475	.001
		10 أقل من 15	-.17355	.06802	.091
		15 فما فوق	-.16490	.08096	.247
	5 - أقل من 10	10 أقل من 15	.08394	.06475	.642
		15 فما فوق	.09259	.07823	.705
	10 - أقل من 15	15 فما فوق	.00866	.08096	1.000
الإفصاح عن المعلومات	أقل من 5 سنوات	5 أقل من 10	-.10875	.06107	.367
		10 أقل من 15	*-18064	.06415	.049
		15 فما فوق	*-29142	.07636	.002
	5 - أقل من 10	10 أقل من 15	-.07189	.06107	.709
		15 فما فوق	-.18268	.07378	.107
	10 - أقل من 15	15 فما فوق	-.11078	.07636	.551

تقييم الأداء	أقل من 5 سنوات	5 أقل من 10	-19838	.07618	.081
		10 أقل من 15	-.23849*	.08003	.032
		15 فما فوق	-19913	.09526	.226
5 - أقل من 10	10 - أقل من 15	10 أقل من 15	-.04011	.07618	.964
		15 فما فوق	-.00076	.09205	1.000
		15 فما فوق	.03935	.09526	.982
10 - أقل من 15	أقل من 5 سنوات	5 أقل من 10	-.17321	.06422	.065
		10 أقل من 15	-.13407	.06747	.268
		15 فما فوق	-.23401*	.08030	.038
5 - أقل من 10	10 - أقل من 15	10 أقل من 15	.03914	.06422	.946
		15 فما فوق	-.06080	.07760	.893
		15 فما فوق	-.09994	.08030	.671
أقل من 5 سنوات	5 أقل من 10	5 أقل من 10	-.17058*	.04461	.002
		10 أقل من 15	-.16965*	.04687	.005
		15 فما فوق	-.20516*	.05579	.004
5 - أقل من 10	10 - أقل من 15	10 أقل من 15	.00093	.04461	1.000
		15 فما فوق	-.03459	.05390	.938
		15 فما فوق	-.03552	.05579	.939

يتضح من النتائج في الجدول (9) أن الفروق في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشفافية الإداري من وجهة نظر المعلمين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) من ناحية وبين من خبرتهم (5 - أقل من 10) و(10- أقل من 15) و15 سنة فأكثر من ناحية أخرى ولصالح من خبرتهم (5 - أقل من 10) و(10- أقل من 15) و15 سنة فأكثر؛ أي لصالح من خبرتهم أكبر، وقد يعود السبب في التباين بين ذوي الخبرات إلى ما اكتسبوه من مستوى علمي ومهني، فذوو الخبرة الأعلى خلال خدمتهم الطويلة تلقوا دورات تدريبية أكثر من ذوي الخبرة الأقل، بالإضافة إلى أنهم غالبًا ما يكونون قد عاصروا أكثر من مدير مدرسة، وعملوا في أكثر من موقع، كما أنهم قد يكونون أكثر مواكبة للتطورات

في المجال التربوي ومنها الشفافية الإدارية، وكذلك قد يُعزى السبب إلى أن ذوي الخبرة الأعلى أكثر تعرضاً لممارسات الشفافية كتنظيم الأداء والمساءلة، والاتصال الإداري من قبل مدراءهم، وأكثر اطلاعاً على القوانين والأنظمة والتعليمات نظراً لتكرار اطلاعهم عليها كما أن المعلم المبتدئ قليل الخبرة، لا يرى ما يراه المعلم صاحب الخبرة في أن مديري المدارس يطبقون ويمارسون الشفافية وأبعادها كتنظيم الأداء والمساءلة بذات الطريقة مع جميع المعلمين، ولا يميزون بين شخص وآخر .

كما أن السبب قد يعود إلى أن المعلمين ذوي سنوات الخبرة الأعلى يملكون خبرة كافية في مجال العمل، ولديهم إلمام كافٍ بالقوانين والأنظمة والتعليمات والقدرة على اتخاذ القرارات وآليات العمل والاتصال الإداري مع مديريهم أكثر من ذوي سنوات الخبرة الأقل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حمادات (2013) في عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير الجنس، وتختلف معها في متغيري المؤهل والخبرة فقد أشارت إلى أن الفروق لصالح حملة الماجستير والخبرة وعدم وجود فروق دالة إحصائية.

وتتفق مع دراسة الشرعة (2019) من حيث عدم وجود فروق تُعزى للمؤهل العلمي، ووجود فروق تُعزى لعدد سنوات الخدمة، وتتفق كذلك مع دراسة الشوبكي وأبو ناصر وعمار (Al Shobaki, . Abu Naser & Ammar 2017) في عدم فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وتختلف معها في سنوات الخبرة، كما تتفق مع دراسة المومني (2019) ، ودراسة الأحدي (2018) في عدم وجود فروق تُعزى للمؤهل العلمي، ولكنها تختلف معهما في عدم وجود فروق تُعزى لسنوات الخبرة، وتتفق مع دراسة الديحاني (AL-daihani, 2017) ، والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الشفافية الإدارية تُعزى للخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى (١٥) سنة فأكثر، بينما تختلف مع دراسة الشرفات (2019) التي أشارت إلى أن الفروق في درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر المعلمين كانت لصالح الإناث.

١٣. المقترحات:

١٣. ١. أن تولي وزارة التربية والتعليم الاهتمام ببرامج الشفافية الإدارية فتعد لها نشرات التوعية، وعقد الدورات والندوات، وورش العمل للمعلمين والمديرين بحيث تتضمن توضيح مفهوم الشفافية، ومجالاتها وأهدافها، وأهميتها في العمل الإداري، وخاصة فيما يتصل بالإدارة المدرسية.

دَرَجَة مُمارَسة مديري المدارس المتوسِّطة للشَّفافيَّة..... أ. د. الخريشا و رويحي

١٣ . ٢. ضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإداريَّة المتصلة بموضوع الشَّفافيَّة، فقد تبين من النتائج أن ممارسة الشَّفافيَّة جاءتْ بدرجةٍ متوسطةٍ، وكذلك في المجالات الثلاثة الاتصال الإداريِّ، وتقييم الأداء والمساءلة، من خلال ورش تدريبية لمديري المدارس الثانويَّة تتناولُ وسائل تطبيق الشَّفافيَّة وإجراءاته.

١٣ . ٣. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم باصدار نشرة رسمية تتضمنُ جميع مجالات الشَّفافيَّة من حيث القوانين واللوائح والإفصاح عن المعلومات وإجراءات العمل والاتصال الإداريِّ بين أفراد المجتمع المدرسيِّ، ومعايير تقييم الأداء، والمساءلة، والتأكد من تطبيق مديري المدارس هذه المجالات في مدارسهم.

١٣ . ٤. أن تقوم الإدارة المدرسية بإتاحة الفرصة للمعلمين للاطلاع على المعايير التي سيتم تقييم أدائهم في ضوءها، وأن يتمَّ تعريفهم بالآلية التي يتم تقييمهم بناء عليها، علاوة على اطلاعهم على نتائج التقييم.

١٣ . ٥. إجراء دراسات مماثلة على مراحل تعليمية أخرى كالمرحلة الثانويَّة والابتدائية في مناطق أخرى بدولة الكويت.

١٣ . ٦. إجراء دراسات أخرى تتناول علاقة الشَّفافيَّة الإداريَّة بمتغيرات أخرى كالرضا الوظيفي واتخاذ القرار لدى مديري المدارس والضغط الاجتماعي.

المراجع العربية

- الأحمدى، حنان (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة من الشفافية الإدارية في جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الجرواني، نادية عبد الجواد. (٢٠١٢). تصور تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- الحرى، نيفين بنت حامد (٢٠١١). الإدارة بالشفافية، وعلاقتها بالثقة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، السعودية، وزارة التعليم - مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، المجلة السعودية للتعليم العالي، ٦ ع. ص ١٨٤ - ١٨٥.
- حسن، أشرف (٢٠١٨). واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٩٨ ع. ص: ٣٥١ - ٣٨٣.
- الحشاش، خالد سعد (٢٠١٤). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- حمادات، محمد حسن (٢٠١٣). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية، والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلة التربوية، العدد ١٠٩، ج ١، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية، كلية أربد الجامعية، قسم العلوم التربوية.
- حوامدة باسم، جرادات؛ محمد (٢٠٠٥). درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٥٨، ج ٢، مصر: المنصورة.
- الديب، إبراهيم (٢٠٠٥). استراتيجية التطوير الإداري والإصلاح الشامل، أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة: جمهورية مصر العربية.
- الخناق، نبيل محمد (٢٠٠٦). الشفافية التنظيمية، إصدارات هيئة التعليم التقني، بغداد، الطبعة الأولى.
- داود، عماد (٢٠٠٣). الفساد والإصلاح، منشورات الكتاب العربي، دمشق.
- العتيبي، عبير سعيد (٢٠١٥). قيادة التغيير في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية: الواقع - وأبرز المعوقات، مصر: جامعة بنها، مجلة كلية التربية، ٢٦ (١٠٢)، ٢٥١ - ٢٧٩.
- الراشدي، سعيد علي (٢٠٠٧). الشفافية، الطبعة الثانية، بيروت: دار كنوز المعرفة العلمية.

دَرَجَة مُمارَسة مديري المدارس المتوسّطة للشفافيّة..... أ. د. الخريشا و رويحي

- الزعابي، سليمان عبدالله سرحان (٢٠١٢). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافيّة من وجهة نظر المعلمين : دراسة ميدانية، جامعة البحرين - مركز النشر العلمي، المصدر مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مج ١٥، ع ١ ص ٤٥٩-٤٨٥ .

- السبيعي، فارس علوش (٢٠١٣). دور الشفافيّة والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، الطبعة الأولى، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الشخبانة، عبد، (١٩٩٨). الشفافيّة في الخدمة المدنية تجربة ديوان الرقابة والتفتيش الإداري.

- الشرعة، سهام رافع (٢٠١٩). درجة توافر عناصر الشفافيّة في العلاقة بين مديرات المدارس الثانويّة، والمعلمات وأثرها على الرضا الوظيفي من وجهة نظرهن في مديريّة التربية والتعليم للواء الرمثا. رسالة ماجستير. الإدارة التربويّة. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. الأردنّ.

- الشرفات، مزنة راجي (٢٠١٩). درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري ومعوقاتها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في البادية الشمالية الشرقية، رسالة ماجستير. الإدارة التربوية. جامعة آل البيت. كلية العلوم التربوية. الأردن.

- الشيباب، أحمد محمد وأبو حمور، عنان (٢٠١٤). مفاهيم إدارية معاصرة ، الطبعة الثالثة، بيروت: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

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

- عاشور، محمد علي. (٢٠١٠). دور مدير المدرسة في الإصلاح المدرسي في ضوء بعض المستجدات المعاصرة. مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق.

- عريبات، بشير (٢٠١١). الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس العاملين معهم. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر ، العدد: (١٤٥ الجزء الأول).

- العتيبي، عبير سعيد (٢٠١٥). قيادة التغيير في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية: الواقع- وأبرز المعوقات، مصر: جامعة بنها ، مجلة كلية التربية، ٢٦ (١٠٢)، ٢٥١ - ٢٧٩.

- عطوي ، جودت عزت (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الطبعة الثامنة ، عمان: الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع

- القيسي، خليل عوض (٢٠١٩). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، بيروت: دار اليازوري العلمية.
- المومني، حنان أحمد (٢٠١٩). واقع ممارسة مديريات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات، مجلة جامعة النجاح للأبحاث و العلوم الإنسانية، مجلد (٣٣) العدد (٦) ص ص ١٠٣٤ - ١٠٦٠.

المراجع الأجنبية

- AL-daihani, Sulatan Ghaleb (2017) Impact of control dimensions and administrative transparency in the anti-administrative corruption in the educational districts Kuwait from the viewpoint of employees, **international journal For research in education**, 41: (2):162-201.
- Almanne, M.A.(2015). Leadership Role of School Superintendents in Saudi Arabia. **International Journal of Social Science Studies**, 3(3): 169-175.
- Al Shobaki, M.J., Abu Naser, S.S. & Ammar, T.M. (2017). The Degree of Administrative Transparency in the Palestinian Higher Educational Institutions. **International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)**, 1(2): 15 - 32.
- Balkin , J. M(1998) . Cultural Software : A Theory of Ideology New Haven :Yale University press.
- Chiriqui, J. & Chaloupka, F. (2011). Transparency Oversight in Local Welness Policies, **Journal of School Health**, 81(2): 114-121.

- Døssing, H., Mokeki, L. & Weideman, M.(2011). Mapping Transparency, Accountability and Integrity in Primary Education in South Africa. **Transparency International**. Reserved in 29/7/2020. Flickr/eric.persha.
- Harman, J. (2010). perceptions of technology transfer specialists and science and Technology academics. **Journal of Higher Education Policy and Management**, 32(1): 69–83.
- Hazelkorn, E. (2012). **European "Transparency Instruments.: Driving the Modernization of European Higher Education**,. Dublin Institute of Technology, Ireland.
- Ntsele, C.N.(2014). **Accountability and Transparency in managing School Finances at Primary Schools in Johannesburg South**. Unpublished the degree of Master OF Education: University of South Africa.
- Ozgan, H. (2011). Organizational transparency in schools: Effects and obstacles. **The New Educational Review**, 25(3):116–127.
- Serhan, K.(2016). Administrative Transparency in Public Secondary Schools in Jordan. **European Scientific Journal**, 12(13):157–167.
- Al Shobaki, M.J., Abu Naser, S.S. &. Ammar, T.M. (2017). The Degree of Administrative Transparency in the Palestinian Higher Educational Institutions. **nternational Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)**, 1(2): .15 – 32.

Voughen, Robert (2000) DIRECTION DES AFFAIRS
FINANCIERS, FISCALES ET DES ENTREPRISES,
TRANSPARENCE DU SECTEUR PUBLIC ET
POLITIQUEDE L'INVESTISSEMENT
INTERNATIONAL.

<< وصل هذا البحث إلى المجلة بتاريخ ٢٠٢٠/٩/٢٤، وصدرت الموافقة على نشره بتاريخ ٢٠٢٠/١٢/١٧ >>