

دراسة بعنوان
درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة
نظر معلمهم

**The Degree of Secondary School Principals and Administrative
Transparency Provinces of Gaza from the Point
View their Teachers**

إعداد
أ.د. فؤاد العاجز الجامعة الإسلامية – غزة
د. دينا الحلاق

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم
**The Degree of Secondary School Principals and Administrative Transparency
Provinces of Gaza from the Point View their Teachers**

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة موزعة على

أربعة مجالات هي: المعلومات، الاتصال الإداري، اتخاذ القرارات، المشاركة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٩) معلماً ومعلمة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

١. درجات تقدير معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بلغ (٣,١٤) درجة، وبانحراف معياري (١٦,٢) درجة، وبلغ الوزن الحسابي النسبي (٦٢,٩%) وهي بدرجة متوسطة.
 ٢. المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الدراسة كانت بدرجة متوسطة.
 ٣. جاءت مجالات الدراسة مرتبة تنازلياً: المعلومات في المرتبة الأولى، يليه اتخاذ القرارات، ثم الاتصال الإداري، وأخيراً المشاركة.
 ٤. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في الدرجة الكلية لمقياس ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية من وجهة نظر معلمهم، ولأبعاد الشفافية في مجالات الدراسة تعزى إلى متغير النوع (ذكور، إناث)، والمؤهل العلمي.
 ٥. وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في الدرجة الكلية لمقياس الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات).
- الكلمات المفتاحية: الشفافية، مديرو المدارس الثانوية

Abstract

The study aimed to identify the degree of Secondary School Principals Practice administrative transparency provinces of Gaza from the point View of their teachers, and researchers used the descriptive approach, and the study tool is a questionnaire distributed on four areas: information, administrative communication, decision-making, participation, and study sample consisted of (249) teachers, and it was the most important findings of the study include:

1. Ratings of secondary school teachers in the provinces of Gaza, the reality of the degree of secondary school principals and administrative transparency was (3.14) degrees, with a standard deviation (16.2) degrees, reaching a weight proportional arithmetic (62.9%), a medium degree.
2. Arithmetic average of the total score for each area of study was moderately.
3. Fields of study came in descending order: The information in the first place, followed by the decision-making, then the administrative contact, and finally participate.
4. There were no statistically significant differences are significant differences ($0.05\alpha \leq$) in the total score of the scale of the practice of secondary school principals and administrative transparency from the standpoint of their teachers, but the dimensions of transparency in the fields of study are attributable to the type variable (male, female), and Qualification.
5. There are statistically significant differences ($0.05\alpha \leq$) in the total score of the scale of administrative transparency among secondary school principals in the Gaza Strip, from the point of view of teachers are attributable to variable years of service (less than 5 years, 5-10 years).

Key words: Transparency, Managers of high school

مقدمة:

حظيت عمليات التطوير في الأداء الإداري للمؤسسات التربوية بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل المتخصصين التربويين يطلقون على هذا العصر عصر التغيير والتجديد. وقد ظهرت الكثير من الأساليب الإدارية من بينها الشفافية الإدارية التي قد يكون في تطبيقها حلاً لأغلب المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التي تتبع الأساليب التقليدية في إدارتها، فالشفافية تتضمن وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل المؤسسات، واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح، وبالتالي تحقيق التطوير التنظيمي. (١٢٨)

وتعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات المختلفة ضرورة الأخذ بها بشكل عام وفي مجال التعليم بشكل خاص، لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشكلات الإدارية، كغموض في القوانين واللوائح المعمول بها، ومحاولة إيجاد سبل لتنشيط الإجراءات. (١٢٩)

كما أصبح لها تأثير كبير على جميع متغيرات العملية التعليمية بما فيها مديري المدارس، كما أن نجاح مديري المدارس في أداء رسالتهم مرهون بالتعاون والتكامل بين عمل المديرين والعاملين، وتساعد على تعزيز دور الولاء لدى العاملين، وزيادة إنتاجيتهم وشد همهم، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج وتحسينها. (١٣٠)

فالمؤسسات التي تتصف بالشفافية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها، ولا تتعامل معهم بسرية، وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات، وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية، والتعامل بنزاهة على المستويات كافة، كما يستلزم ذلك تعزيز الثقة بين المؤسسة وخارجها، وإتاحة الفرصة للاطلاع على المعلومات والإجراءات الإدارية والمالية المختلفة، ونشر البيانات والمعلومات، واتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية لحل المشكلات وتسهيل المعاملات (١٣١)، كما تعمل الشفافية أيضاً على تسهيل عمليات تقييم الأداء، وتوفير الوقت والتكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في العمل، وتطوير وظائف الوحدات الإدارية، وترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي (١٣٢).

وبناء على ماسبق، فإن هذه الدراسة تركز على مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، كونهم حلقة مهمة في المجتمع، حيث تنعكس سلوكياتهم وممارساتهم الإدارية على المعلمين في المدرسة، ومن ثم على الطلبة والمجتمع، وبالتالي تبحث هذه الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للشفافية الإدارية.

مشكلة الدراسة:

إن الاهتمام بممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية يعد مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة، كونها تسهم في جعلها في الصدارة وتنميتها، وتجعلها قادرة على مواجهة التحديات خاصة في ظل التطورات الحديثة، وقد اتفقت العديد من الدراسات الميدانية على ضرورة تبني مبدأ الشفافية الإدارية في جميع المؤسسات ومن بينها المؤسسات التعليمية، مثل دراسة (المطيري، ٢٠١٦)، ودراسة (رمزي، ٢٠١٣)، ودراسة (عبينة، ٢٠١٣) التي أظهرت وجود علاقة بين الشفافية الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات المحلية، وبناء على توصيات (الحشاش، ٢٠١٤) حيث أوصت بضرورة تحقيق مديري التربية والتعليم للشفافية الإدارية بدرجة أكبر مما هي عليه الآن في عملياتهم الإدارية، وتعزيز الممارسات التي تفضي إلى تحقيقها، وسن القوانين والتشريعات التي تلزم مديري التربية والتعليم على انتهاز الشفافية في كل عملياتهم الإدارية، وكذلك توصيات (حرب، ٢٠١١) التي أكدت على ضرورة تبني مبدأ الشفافية الإدارية بكل متغيراتها، وتعزيز الالتزام بها وتفعيل دور القيادات لدعم مبدأ الشفافية، جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية من وجهة نظر معلمهم.

١٢٨ محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٧، ص ٦٥.

١٢٩ ماجدة سليمان أرتيمة: شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ٢٠٠٥، ص ٤٩.

١٣٠ فارس بن علوش السبيعي: دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠، ص ٢٠.

١٣١ أحمد فتحي أبو كريم: مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٥، ص ١٧، ٧٢.

١٣٢ علي محمد منصور: مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، ط٢، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٦٠.

وبناء على ما سبق، تطرح الدراسة الأسئلة التالية :

- ١- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية من وجهة نظر معلمهم؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

٣- كيف يمكن تحسين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- ١- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية من وجهة نظر معلمهم.
- ٢- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha= 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.
- ٣- تقديم بعض المقترحات التي تسهم في تحسين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها:

- ١- يؤمل أن تفيد الدراسة القيادات التربوية فيوزارة التربية والتعليم في التعرف إلى واقع ممارسة الشفافية الإدارية، وتطوير الاستراتيجيات لرفع مستوى الشفافية لدى القيادات.
- ٢- قد تساعد القيادات في مديريات التربية والتعليم في التعرف إلى مواطن القوة والضعف في ممارسة الشفافية الإدارية، للعمل على تطويرها.
- ٣- قد تفيد القيادات في التعرف إلى واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية، وأهميتها.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، للتعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية، وتشمل:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على مجموعة من المعلمين متنوعين في درجة الخدمة بواقع (٢٤٩) معلماً ومعلمة.
- **الحدود المكانية:** مجموعة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة.
- **الحدود الزمانية:** العام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧.

مصطلحات الدراسة:**الشفافية الإدارية:**

"مجموعة من السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة، والتي تتضمن الكشف عن المعلومات والتشاركية في صنع القرارات، ووضوح السياسات والتشريعات. (١٣٣)

"أن تعمل الإدارة في بيت من زجاج كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، أي التزام مؤسسات الإدارة العامة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها" (١٣٤) وتعرف إجرائياً: أن يتسم عمل المديرين بالوضوح والعلنية والدقة والصراحة في العمل في مختلف مجالات العمل مع جميع العاملين بالمؤسسة، وبما لا يتعارض مع المصلحة العامة.

الإطار النظري**١. مفهوم الشفافية:**

يشير مفهوم الشفافية إلى الوضوح في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، وتتعدد تعريفات الشفافية وفقاً للعلم الذي يتناوله، ومن هذه التعريفات ما يلي:

• **الشفافية لغة:** مأخوذة من (الشف)، وهو الثوب الرقيق وجمعه شفوف وشف الثوب يشفُ شفواً وشفيفاً: رق فحكي ما تحته. (١٣٥)

• اصطلاحاً:

تعرف الشفافية بأنها: "إدراك المدير في المؤسسة بأن النجاح الحقيقي في أساسه تعاون صادق بين جميع العاملين، والكل يسعى إلى ما هو أفضل، والرقابة على العمل معروفة وعلنية، وليس تجسس أو خفاء، والمستويات الأعلى تراجع أعمال الأدنى". (١٣٦)

وتعرف بأنها: "توفر نفس المعلومات لجميع الأفراد، فجعل الأمور شفافة يعني القضاء على تباين المعلومات، وذلك عن طريق توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها، مما يسهم في عدم تعارض الأفراد للتغيير. (١٣٧)

والشفافية تشير إلى: "وجود بيئة تنظيمية، تتصف بالوضوح والعلنية والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل، التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة" (١٣٨) كما تعرف بأنها: "وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها ومرونتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وتبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع. (١٣٩)

من خلال التعريفات السابقة للشفافية، يمكن القول أن الشفافية الإدارية تتضمن وضوح التشريعات واللوائح وسهولة فهمها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، كما تتضمن نشر المعلومات والإفصاح عنها، بحيث تكون متاحة لجميع العاملين، وتوفير المناخ الذي يسوده الثقة والعمل الجماعي.

٢- أهمية الشفافية الإدارية

تتضح أهمية الشفافية الإدارية فيما يلي:

- تعتبر الشفافية الإدارية أحد أركان التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة، فتؤدي إلى جودة الداء البشري والمؤسسي. (١٤٠)

^{١٣٣} أحمد فتحي أبو كريم: مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١٥

^{١٣٤} سامي الطوخي: إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، مجلة البحوث والمعلومات الإدارية، ع (٢٠)، ٢٠٠٢، ص ٨٧-١٠٤.

^{١٣٥} مجد الدين محمد الفيروز آبادي: القاموس المحيط، ط٨، بيروت، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩، ص ٣٤١.

^{١٣٦} طاهر المصري: الشفافية والاستثمار في الأردن: مؤتمر نحو شفافية أردنية، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٥٤.

¹³⁷ Breton, Albertel al: *The Economics of Transparency in Politics*, Ashgate Puplicing Limited, Britain & USA, 2007, p 13.

^{١٣٨} مشرف بن علي العمري: درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، ٢٠١٢، ص ١٤.

^{١٣٩} بلال خلف السكارنة: الفساد الإداري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ٢٠٣.

^{١٤٠} سامي الطوخي: مرجع سابق، ص ٣.

- تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية العاملين واطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقق العدالة في تقييم أداء العاملين، كما تعتبر آلية لتحقيق المساءلة.
 - تعزز الشفافية الإدارية الرقابة الذاتية، حيث يتمتع العاملون في المؤسسات باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية.^(١٤١)
 - تسهم الشفافية في الارتقاء بمستوى الأداء النوعي وجودة الأداء، ورفي المؤسسة.
 - تدعو الشفافية للانفتاح الإداري، والمكاشفة والإفصاح، وتساعد العاملين في التعبير عن ذواتهم، مما يرفع من درجة الرضا الوظيفي لديهم.^(١٤٢)
 - أن الشفافية الإدارية مطلوبة في المؤسسات التعليمية فيما بين القيادات مع بعضهم، وبين القيادات والعاملين، حيث يعزز ذلك دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم.^(١٤٣)
 - تسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير.^(١٤٤)
- يتضح مما سبق أهمية الشفافية الإدارية لكل من القيادات والعاملين، وتزداد أهميتها في المؤسسات التعليمية، حيث إن الوضوح والشفافية في العمل يسهم في تعزيز الثقة، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، كما أنها تعزز العمل الجماعي.

عناصر الشفافية الإدارية:

تتجسد العديد من العناصر والمعايير وفق للآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المؤسسة، ومن أهم هذه العناصر ما يلي:

- ١- وضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها، وأهدافها الاستراتيجية، وتوفير الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهدافها.
- ٢- مكانة المؤسسة، حيث تتمتع بقبول جيد بين فئات المجتمع، وأن ترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.
- ٣- الابتعاد عن الممارسات المثيرة للريبة والشكوك، واتباع مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص، مع توعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة.
- ٤- أن تمتلك المؤسسة مدونات أخلاقية تضعها نصب عينيها أثناء ممارسة الأعمال.^(١٤٥)
- ٥- العلانية والوضوح والمكاشفة والمصدقية والتمكين والإفصاح والقانونية.^(١٤٦)

متطلبات قيام الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية:

- إن تحقيق الشفافية الإدارية يتطلب العمل على إيجاد هيكل تنظيمي وإجراءات إدارية تتمتع بالاستقلالية والتخصية في العمل، وتتمثل متطلبات تحقيق الشفافية فيما يلي:
- تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل، من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات للعاملين في التنظيم، والاهتمام بوجود خرائط تنظيمية وأدلة وخرائط سير الإجراءات، حيث يساعد ذلك في توفير المناخ المناسب للتنمية الإدارية.
 - إعداد كل مؤسسة برنامج سنوي للتطوير الإداري خاص بها، والالتزام به ومراقبة الالتزام بذلك ومساءلة المعنيين، والإعلان عن ذلك.
 - تخصيص حوافز لحالات التميز والإبداع لدى العاملين، وإعلان ذلك للرأي العام.^(١٤٧)

^{١٤١} فارس بن علوش السبيعي: مرجع سابق، ص ١٧.

^{١٤٢} محمد محمد الحربي: درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج (١)، ع (٦)، ٢٠١٢، ص ٣٠٨-٣٤١.

^{١٤٣} سعيد علي الراشدي: الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧، ص ١٧.

^{١٤٤} عدنان خالد عمارة: الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ٢٠٠٧، ص ٤٨.

^{١٤٥} طاهر حسن الغالي، وصالح منصور العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٤٣٨-٤٣٩.

^{١٤٦} بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ٢٠١١، ص ٢٠٥.

^{١٤٧} مهدي زاير جاسر: دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري والمالي، الحوار المتمدن، ٢٠٠٩.

- تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبث روح الجماعة، والتزام العاملين بها، والعمل كفريق واحد.
- تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة، واتخاذ الإجراءات التي تعززها.^(١٤٨)
- برامج تنقيفية للعاملين الجدد، من خلال زيادة إمامهم المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، وإعطاء صورة واضحة عن المؤسسة وأهدافها وأنشطتها وبرامجها ومستوياتها الإدارية.
- اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار وتعيين العاملين، وترقيتهم وتدريبهم و مكافأتهم، وتقييم أدائهم، ونقلهم وانتدابهم، أو بأي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية ونزاهة.^(١٤٩)
- التركيز على تحسين كفاءة القيادات الإدارية من خلال التدريب الأفضل، واختيار أفضل العاملين، وتقييم ومراجعة طبيعة الأعمال التي يمارسها العاملون داخل المؤسسة بهدف تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- تقييم الأداء المؤسسي والفردي للقيادات العليا.
- مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري من أجل توضيح الفقرات الغامضة للعاملين.
- توفير قنوات اتصال واضحة ومحددة.
- ضرورة توثيق وكتابة نظم وأساليب العمل، وهذا يتطلب وجود قيادات تتصف بالنزاهة والمسؤولية.^(١٥٠)

معيقات تحقيق الشفافية:

هناك العديد من المعوقات التي تعوق تحقيق الشفافية، ومنها ما يلي:

- ١- العولمة: حيث تؤثر العولمة في تطبيق الشفافية، وتوجد علاقة عكسية بينهما، فالشفافية وسيلة يحد ذاتها وليست غاية مهمتها إظهار الأخطاء ومحاسبة مرتكبيها.
- ٢- ضعف أو غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن لتطبيق القانون، ومما يزيد من تفاقم المشكلة ضعف الآليات وصعوبة التعامل مع هذه القوانين.
- ٣- معوقات سياسية واجتماعية، تتمثل في غياب الحياة البرلمانية السليمة التي تعمل على تفعيل دور المجتمع والمؤسسات.^(١٥١)
- ٤- الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، حيث تؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة.
- ٥- صعوبة تحديد أولوية الأهداف المراد تحقيقها.
- ٦- الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات.^(١٥٢)
- ٧- الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها.^(١٥٣)

طرق تحسين الشفافية الإدارية في المؤسسات:

- يمكن تحديد طرق تحسين الشفافية الإدارية في المؤسسات، بحيث تتلاءم ما تقدمه المؤسسات مع المستجدات المحيطة من خلال ما يلي:^(١٥٤)
- تهيئة بيئة العمل والمناخ المناسب للشفافية، من خلال تكوين وإدارة فريق العمل، وبث روح الفريق في العاملين، وربط المصلحة الشخصية بالمصالح العامة للمؤسسة.
 - تفعيل دور اللجان، في تقوية الممارسات الإدارية والأخلاقية عند أداء الوظائف.
 - التغذية الراجعة من خلال توضيح الأسباب والدوافع المترتبة على اتخاذ القرارات.

^{١٤٨} سعيد يس عامر: الاتصالات وكيفية تحسينها من أجل اتصال أكثر فاعلية، المؤتمر السنوي الثالث، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣، ص ٤٢.

^{١٤٩} بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٩، ص ٢١١.

^{١٥٠} يسرى الحسنات: واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدة منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣، ص ١٦.

^{١٥١} مصطفى يوسف كافي: الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣، ص ٢٥٧.

^{١٥٢} موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢، ص ١٥٣.

¹⁵³ Fung, et al: Full Disclosure: The Perils and Promise of Transparency, 1st ed.. Cambridge University Press, Britain, 2007, p 72.

^{١٥٤} عبد الرحمن عبيد المطيري: الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦.

- التأكيد على الشفافية من خلال القيم الدينية.
- البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسة العاملين وتطبيقها، أو سياسة العمل وإجراءاته.
- برامج تنفيذية للعاملين الجدد، لزيادة إلمامهم المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، وتعريفه بواجباته وحقوقه الوظيفية، وإعطائه صورة واضحة عن المؤسسة وأهدافها وأنشطتها.
- إعادة النظر في اللوائح والقوانين والأنظمة، والتي تسمح بتحقيق الشفافية الإدارية.
- استراتيجيات إدارية فعالة، تتمثل في استراتيجيات التعليم والتدريب، والمكافأة والثواب.

الدراسات السابقة:

١- دراسة (حرب، ٢٠١١): (١٥٥)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٥) من الإداريين والأكاديميين بالجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى)، وكان من أهم النتائج: وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين بالجامعات، وتوفر إجراءات عمل واضحة ومعلنة وسهلة الاستخدام تسمح بإنهاء المعاملات دون قيد بدرجة جيدة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاستبانة تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة الأزهر، ومتغير المستوى التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

٢- دراسة (العمرى، ٢٠١٢): (١٥٦)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وصمم استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الحكومية، وبلغت عينة الدراسة (١٠٧٠)، وكان من أهم النتائج أن درجة ممارسة الشفافية في الجامعات السعودية كانت متوسطة، ودرجة الإجمالي للمعوقات لممارسة الشفافية كانت كبيرة، كذلك أن من أهم طرق تحسين ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية محاربة الفساد من خلال الإعلان في صحيفة الجامعة.

٣- دراسة (رمزي، ٢٠١٣): (١٥٧)

هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم استبانة موزعة على ستة محاور هي: التشريعات والقوانين، الأنظمة والأداء، والتقييم والفساد والمساءلة واتخاذ القرارات وإجراءات العمل والمعلومات والبيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٤) مديراً و(٢٦٠) مشرفاً، وكان من أهم النتائج أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى المديرين كانت كبيرة، وكان مجال اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى، ومجال المعلومات والبيانات في المرتبة الأخيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقدير مديري المكاتب والمشرفين التربويين، حول تطبيق الإدارة بالشفافية وأبعادها وفقاً للمسمى الوظيفي، ولا توجد فروق وفقاً للمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية وسنوات الخدمة.

٤- دراسة (عبابنة، ٢٠١٣): (١٥٨)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، ومدى انعكاس ذلك على مستوى التمكين الوظيفي لديهم، والعقبات التي تواجههم والحلول المقترحة،

^{١٥٥} نعيمة محمد حرب: واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١.

^{١٥٦} مشرف بن علي العمرى: درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢.

^{١٥٧} فهد عبد الرحمن رمزي: الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٣.

^{١٥٨} جمانة أحمد عبابنة: الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٣.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٥) فرداً، وكان من أهم النتائج أن تطبيق الشفافية الإدارية بالجامعات الأردنية من كانت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق الشفافية الإدارية ومستوى التمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية والتمكين الوظيفي بالجامعات الأردنية المحسوبة

و الواسطة والتحيز في الاختيار والتوظيف والتعيين، وضعف الرقابة والمساءلة وتعقيد الإجراءات.
٦- دراسة (الحشاش، ٢٠١٤): (١٥٩)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بدرجة أداء العاملين فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعد استبانتين، الأولى لتحديد درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة والثانية لتحديد درجة أداء العاملين في المديريات، وتكونت عينة الدراسة من (181) رئيس قسم ومشرفاً تربوياً، وكان من أهم النتائج أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي، بينما توجد فروق في مجال اتخاذ القرارات وإجراءات العمل ونظم المعلومات لصالح رؤساء الأقسام، ووجود علاقة ارتباطية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم ودرجة أداء العاملين.

٧- دراسة (الزهراني، ٢٠١٤): (١٦٠)

هدفت الدراسة معرفة درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم استبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض (بنين)، وكان من أهم النتائج أن المشرفين التربويين يرون أن مديري مكاتب التربية والتعليم يمارسون الشفافية الإدارية بدرجة متوسطة، وأن الحاجة لمطالبات ممارسة الشفافية لديهم كانت بدرجة عالية، ووجود معوقات لممارسة الشفافية الإدارية لدى المديرين بدرجة عالية.

٨- دراسة (الحارثي، ٢٠١٥): (١٦١)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف للشفافية الإدارية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمديري التعليم العام من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٠) مديراً من مديري التعليم العام، وكان من أهم النتائج أن مديري مكاتب التربية والتعليم يمارسون الشفافية الإدارية في إداراتهم، ويقومون بالتواصل مع مديري مدارس التعليم العام، ويعملون على تزويدهم بالتعليمات والإجراءات الإدارية بدقة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس من مديري المدارس، ووجود فروق تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية لصالح الذين تلقوا دورة تدريبية أو أكثر من مديري المدارس، ووجود علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية والالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام.

٩- دراسة (شاهين، ٢٠١٥): (١٦٢)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس الحكومية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وصممت

^{١٥٩} خالد سعد الحشاش: درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٤.

^{١٦٠} محمد بن سoudان الزهراني: درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٤.

^{١٦١} عبد الله بن محسن الحارثي: درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٥.

^{١٦٢} أماني خضر شاهين: درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٥.

استبانتيين، الأولى لتحديد درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للشفافية في اتخاذ القرارات، والثانية لتحديد مستوى أداء مديري المدارس الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من (١٩٥) مديراً ومديرة، وكان من أهم النتائج أن كلاً من درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للشفافية، ومستوى أداء مديري المدارس كانت كبيرة، ولا توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الحكومية لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للشفافية في اتخاذ القرارات، ولمستوى أدائهم تعزى لمتغيرات النوع، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مستوى المدرسة، والمنطقة التعليمية، بينما توجد علاقة ارتباطية بين متوسط تقدير مديري المدارس لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية ومتوسط تقديرهم لمستوى أدائهم.

١٠-دراسة (المطيري، ٢٠١٦): (١٦٣)

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة مكونة من (٥٥) فقرة، موزعة على (٥) مجالات لقياس الشفافية الإدارية في العمل الإداري، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ورؤساء الأقسام بإدارة التعليم بمنطقة القصيم، وعددهم (١٤٣) مديراً ورئيس قسم، وكان من أهم النتائج أن درجة تقدير أفراد العينة للشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم كانت كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الشفافية الإدارية في العمل في إدارة التعليم تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المديرين، وبتغير سنوات الخبرة لصالح (١٠ سنوات فأكثر).

١١-دراسة جيروكي وجالبوكا (Chriqui & Chaloupka, 2011): (١٦٤)

هدفت الدراسة الكشف عن أهم إجراءات وسياسات ضمان الجودة والشفافية المستخدمة في المناطق التعليمية في ولاية ويسكونسن الأمريكية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدم استبانة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٤١) مديراً في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن المناطق التعليمية تستخدم إجراءات وسياسات واضحة من أجل ضمان الجودة والشفافية في المناطق التعليمية، وأن حجم المنطقة التعليمية يؤثر في سياسات وإجراءات الشفافية المستخدمة في المناطق التعليمية، كذلك عدم وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الشفافية في المناطق التعليمية وبين قوة سياسة الشفافية المطبقة بها.

١٢-دراسة كلين (Klein, 2012): (١٦٥)

هدفت الدراسة الكشف عن مساهمة الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين، واعتمد الباحث المنهج التجريبي، واستخدم استبانة موجهة للمعلمين حول التزامهم ومشاركتهم في العمل، بعد إعطائهم بعض القرارات من إدارة المدرسة دون تفسير، كما طلب منهم تعبئة نفس الاستبانة بعد شهر وإعطائهم نفس القرارات ولكن مع تقديم التفسير، وكان من أهم النتائج: وجود آثار إيجابية ساهمت في الشفافية بوجودها مثل: الثقة المتبادلة وتعاون العاملين داخل المدرسة، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المعلمين الذين يحملون المؤهلات العلمية ودرجة تحقق الشفافية لصالح حملة الماجستير.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن التعليق عليها على النحو التالي:

أوجه الاتفاق والاختلاف:

- منهج الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة؛ حيث استخدمت المنهج الوصفي مثل دراسة كل من: (حرب، ٢٠١١)، و(رمزي، ٢٠١٣)، و(الحشاش، ٢٠١٤)، و(شاهين، ٢٠١٥)، ودراسة (المطيري، ٢٠١٦)، بينما تختلف مع دراسة (Klein, 2012) حيث استخدمت المنهج التجريبي.
- أداة الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة.

^{١٦٣} عبد الرحمن عبيد المطيري: الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦.

^{١٦٤} Chiriqui, J. & Chaloupka, F: Transparency Oversight in Local Welhess Policies, *Journal of School Health*, 81(2),2011. pp 114-121.

^{١٦٥} Klein, Joseph: The Open-Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and Staff, *International Journal of Educational Management*,2012, v26, n6, pp 550-564.

- **مجتمع الدراسة:** تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (كلين، ٢٠١٢) في مجتمع الدراسة حيث طبقت على ، بينما تختلف مع دراسة (حرب، ٢٠١١) حيث استهدفت الإداريين والأكاديميين بالجامعات، دراستي (رمزي، ٢٠١٣) و(الحشاش، ٢٠١٤) حيث طبقتا على مديري التربية والتعليم والمشرفين التربويين، ودراسة (العمرى، ٢٠١٣) حيث استهدفت أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات.
- **مكان الدراسة:** تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من (حرب، ٢٠١١) و(شاهين، ٢٠١٥) حيث طبقت في غزة، بينما تختلف مع دراستي (رمزي، ٢٠١٣) و(العمرى، ٢٠١٣) حيث طبقتا في مكة المكرمة.
- **متغيرات الدراسة:** دراسة (Klein, 2012) حيث أضافت الخلفية الأكاديمية، ودراسة (شاهين، ٢٠١٥) حيث أضافت مستوى المدرسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:
- إعداد الإطار النظري.
- اختيار منهج الدراسة والأدوات التي استخدمتها.
- بناء الاستبانة.

أوجه التميز:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في موضوع الدراسة، حيث تناولت درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للشفافية الإدارية من وجهة نظر معلمهم.

الطريقة والإجراءات

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي، الأسلوب التحليلي الذي يحاول من خلال هو وصف الظاهرة K ويعرف المنهج الوصفي بأنه: "أحد أشكال التحليل، والتفسير المنظم؛ لوصف ظاهرة أو مشكلة، وصورها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها" (١٦٦).

وبناءً على ما سبق فإن الباحثين استخدموا المنهج الوصفي والذي يتوافق مع هذه الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وعددهم (٤٥٠٨) معلم ومعلمة. (١٦٧)

ثالثاً: عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الأصلية من (٢٥٥) من معلمي الثانوية في محافظات غزة، وتم استرداد (٢٥٠)، واستبعاد (٦) استبانات، لتصبح العينة الفعلية للدراسة (٢٤٩) أي ما نسبته (٥٠,٥%) من المجتمع الأصلي البالغ عددهم (٤٥٠٨) حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، كما يوضحه الجدول التالي وفقاً للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

جدول (١) توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	التصنيف	العدد	%
النوع	ذكر	114	45.8
	انثى	135	54.2
	المجموع	249	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	167	67.1
	دراسات عليا	82	32.9

^{١٦٦} سامي ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٣٢٤.
^(١٦٧) وزارة التربية والتعليم: الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة للعام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦، يناير ٢٠١٦، ص ٢٠.

100.0	249	المجموع	
22.9	57	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخدمة
36.5	91	5-10 سنوات	
40.6	101	أكثر من ١٠ سنوات	
100.0	249	المجموع	

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

- أ- توزيع العينة تبعاً لمتغير النوع: تبين أن ٥٤,٢% من أفراد العينة إناث، و٤٥,٨% ذكور.
- ب- توزيع العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: أن ٦٧,١% من أفراد العينة مستواهم التعليمي بكالوريوس، و٣٢,٩% من أفراد العينة مستواهم التعليمي دراسات عليا.
- ت- توزيع العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة: أن ٤٠,٦% من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم أكثر من ١٠ سنوات، و٣٦,٥% من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم تتراوح ما بين ٥ - ١٠ سنوات، في حين تبين أن ٢٢,٩% سنوات الخبرة لديهم أقل من ٥ سنوات.
- رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة):

استبانته ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للشفافية الإدارية من وجهة نظر معلميه:

تم إعداد استبانة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للشفافية الإدارية من وجهة نظر معلميه، وقد اتبعت الخطوات الآتية لبناء الاستبانة:

- مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المشرفين من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- القيام بالتعديلات في ضوء مقترحات وملاحظات الأساتذة المشرفين.
- وبعد القيام بالخطوات السابقة أصبحت الاستبانة جاهزة في صورتها الأولية.
- تم عرض الاستبانة على (١١) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية (الأزهر، الإسلامية، الأقصى)، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح وتعديل وحذف مايلزم.
- اشتملت الاستبانة على قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: التعرف على البيانات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- القسم الثاني: وهو القسم الذي يعبر عن مجالات ومتغيرات الدراسة المتعلقة بمدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للشفافية الإدارية من وجهة نظر معلميه، حيث يتكون من (٣٠) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: مجال المعلومات ويتكون من (٧) فقرة، ومجال الاتصال الإداري (٦) فقرة، ومجال اتخاذ القرار (٨) فقرة، ومجال المشاركة (٨) فقرة.

خامساً: تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):

بناء على رأي الخبراء والمختصين فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المكون للإجابة على فقرات القسم الثاني وكانت الإجابات على كل فقرة مكونة من (٥) إجابات حيث الدرجة (٥) تعني بدرجة عالية جداً، والدرجة (١) تعني بدرجة منخفضة جداً حسب جدول (٢).

جدول (٢) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ويتم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والأوزان النسبية بشكل أساسي لتحديد مستوى موافقة أفراد مجتمع الدراسة على فقرات ومجالات الاستبانة.

سادساً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.^(١٦٨)

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:**١ - صدق المحكمين:**

يستخدم أسلوب رأي المحكمين؛ بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستبانة، وملاءمتها لأغراض الدراسة، وقد تم عرض الاستبانة على (١١) محكماً من بعض الجامعات في غزة (الأزهر، الإسلامية، الأقصى)، حيث قدم السادة المحكمون العديد من التعديلات البسيطة على أداة الدراسة، واستجاب الباحثان لهذه التعديلات، وقاما بإعادة صياغة الاستبانة في ضوء ملاحظاتهم.

٢ صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity):

تم حساب معاملات الارتباط لبيرسون (Pearson) بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة، ومعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال على حده والدرجة الكلية لكل مجال على حده، وذلك لمعرفة مدى ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لكل مجال على حده، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٣) معاملات الارتباط بين مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

مجالات الدراسة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة (Sig.)
المعلومات	0.70	**0.001	دالة إحصائياً
الاتصال الإداري	0.78	**0.001	دالة إحصائياً
اتخاذ القرارات	0.85	**0.001	دالة إحصائياً
المشاركة	0.85	**0.001	دالة إحصائياً

** دالة إحصائياً عند ٠,٠١ * دالة إحصائياً عند ٠,٠٥

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول السابق أن مجالات الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات ارتباط بيرسون بين (٠,٧٠ - ٠,٨٥)، وهذا دليل على أن مجالات الاستبانة تتمتع بمعامل صدق عالي، وبما أن الاستبانة لديها أربعة مجالات، فيجب القيام بإجراء معامل ارتباط بيرسون بين فقرات كل مجال من المجالات، والدرجة الكلية لكل مجال على حده، وذلك للتأكد من مدى اتساق الفقرات مع كل مجال خاص بها، فذلك سوف نعرض ذلك من خلال الجداول التالية:

الصدق الداخلي لفقرات المجال الأول: المعلومات:

يوضح جدول (٤) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول: المعلومات والدرجة الكلية

جدول (٤) معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
1	ينقل للمعلمين المعلومات الواردة من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق	0.18	**0.001
2	يقدم المعلومات التي يحتاج إليها المعلمون في الوقت المناسب.	0.58	**0.001
3	يبين للمعلمين معلومات تمكنهم من مقارنة أدائهم الحالي بأدائهم السابق	0.64	**0.001
4	يطور بشكل دوري أساليب العمل لغرض إنجاز المهام بسهولة.	0.78	**0.001
5	يوفر المناخ المناسب للمعلمين في العمل.	0.82	**0.001

^{١٦٨} عبيدات وآخرون: البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١، ص ٤٤.

6	يحرص على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها.	0.70	**0.001
7	يعد أدلة إرشادية واضحة لخطوات تنفيذ المهام.	0.70	**0.001
8	يضع صندوق خاص لتلقي الشكاوي في المدرسة.	0.58	**0.001

** دالة إحصائياً عند ٠,٠١ * دالة إحصائياً عند ٠,٠٥ // غير دالة

تبين من خلال الجدول السابق أن فقرات المجال الأول (المعلومات) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة أقل من (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,١٨) - (٠,٨٢)، وهذا يدل على أن مجال المعلومات، وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

الصدق الداخلي لفقرات المجال الثاني: الاتصال الإداري:

يوضح جدول (٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال:

جدول (٥): معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
9	يعمل على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين المعلمين.	0.74	**0.001
10	ينوع في وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب.	0.77	**0.001
11	ينظم لقاءات دورية مع المعلمين لتوضيح التعليمات.	0.77	**0.001
12	يشجع المعلمين على اتباع التسلسل الإداري في حل مشكلاتهم.	0.75	**0.001
13	يهتم بمشاركة المعلمين في تحديد المعلومات التي يحتاجونها.	0.78	**0.001
14	يوفر الاتصال الذي يحقق أهداف الإدارة في إطلاع المعلمين على الأداء وتقييمهم الفعلي.	0.62	**0.001

** دالة إحصائياً عند ٠,٠١ * دالة إحصائياً عند ٠,٠٥

تبين من خلال الجدول السابق أن فقرات المجال الثاني (الاتصال الإداري) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة أقل من (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦٢) - (٠,٧٨)، وهذا يدل على أن مجال الاتصال الإداري وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

الصدق الداخلي لفقرات المجال الثالث: اتخاذ القرارات:

يوضح جدول (٦) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال:

جدول (٦) معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
15	يوفر للمعلمين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام.	0.45	**0.001
16	يعلن عن القرارات التي يتخذها بصورة واضحة.	0.59	**0.001
17	يوضح للمعلمين القرارات المستجدة الخاصة بحقوقهم.	0.77	**0.001
18	يستخدم الأسلوب العلمي في صنع واتخاذ القرارات.	0.77	**0.001
19	يشرك المؤسسات ذات العلاقة في صنع القرارات التي توجب مشاركتهم.	0.62	**0.001
20	يشترك المعلمين في عملية صنع القرارات.	0.73	**0.001
21	يحرص أن تنسم قراراته بالموضوعية.	0.74	**0.001
22	يحلل البيانات ويدقق المعلومات قبل اتخاذ القرارات.	0.67	**0.001

** دالة إحصائياً عند ٠,٠١ * دالة إحصائياً عند ٠,٠٥

تبين من خلال الجدول السابق أن فقرات المجال الثالث (اتخاذ القرارات) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة أقل من (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٥) - (٠,٧٧)، وهذا يدل على أن مجال اتخاذ القرارات وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

الصدق الداخلي لفقرات المجال الرابع: المشاركة:

يوضح جدول (٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع: المشاركة، والدرجة الكلية:

جدول (٧) معاملات الارتباط بين فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
23	يطلع المعلمين على نتائج أعمالهم.	0.61	**0.001
24	يشجع المعلمين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.	0.74	**0.001
25	يشجع المعلمين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.	0.78	**0.001
26	يحرص على إنجاز المهام من خلال العمل كفريق.	0.85	**0.001
27	يشرك المعلمين في تحديد إجراءات العمل.	0.81	**0.001
28	يشجع المعلمين على استخدام المراقبة الذاتية.	0.75	**0.001
29	يفسح المجال للمعلمين للاستفسار والمناقشة.	0.84	**0.001
30	يحرص على مشاركة جميع المعلمين دون تحيز.	0.81	**0.001

** دالة إحصائياً عند ٠,٠١ * دالة إحصائياً عند ٠,٠٥

تبين من خلال الجدول السابق أن فقرات المجال الرابع (المشاركة) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة أقل من (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٦١) - (٠,٨٥)، وهذا يدل على أن مجال المشاركة وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية". ثبات الاستبانة أي أن تعطي النتائج نفسها تقريباً إذا ما أعيد تطبيقها على أفراد العينة في نفس الظروف مرة أخرى، وتم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام طريقتين وهما: طريقة التجزئة النصفية-Split Half Coefficient، وطريقة ألفا كرونباخ-Cornbrash's Alpha.

١- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم تقسيم فقرات المقياس إلى فقرات فردية وأخرى زوجية وتم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الفقرات الفردية المرتبة، ومعدل الفقرات الزوجية المرتبة لكل فقرة من فقرات المقياس، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient)، وقد استخدم معامل جوتمان في حالة أن يكون عدد الفقرات الفردية لا يساوي عدد الأسئلة الزوجية في المجال.

جدول (٨) يوضح معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية وطريقة جثمان للاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	التجزئة النصفية	
			معامل ارتباط بيرسون	معدلة سبيرمان
1	المعلومات	٨	٠,٤٦	٠,٦٣
2	الاتصال الإداري	٦	٠,٦١	٠,٧٦
٣	اتخاذ القرارات	٨	٠,٣٦	٠,٥٩
٤	المشاركة	٨	٠,٦٤	٠,٧٨
	الدرجة الكلية للمقياس (الشفافية الإدارية)	٣٠	٠,٦١	٠,٧٦

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) أن معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية للمقياس الشفافية الإدارية بلغ (٠,٦١)، وبلغ معامل سبيرمان المعدل (٠,٧٦) وهو معامل ثبات مرتفع.

٢- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):

استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبانة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك للاستبانة ككل.

جدول رقم (٩) يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
1	المعلومات	٨	٠,٧٨
2	الاتصال الإداري	٦	٠,٨٤
٣	اتخاذ القرارات	٨	٠,٧١
٤	المشاركة	٨	٠,٩٣
	الدرجة الكلية للمقياس (الشفافية الإدارية)	٣٠	٠,٩٢

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للمقياس الشفافية الإدارية بلغت (٠,٩٢)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات كافية لأغراض تطبيق الأداة، مما يجعل الباحثان على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- لقد قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:
١. التكرارات والنسبة المئوية والأوزان النسبية وذلك لحساب المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ككل، وحساب متوسطات الاستجابة لكل مجال من مجالات الاستبانة على حدة، وكذلك حساب انحرافها المعياري.
 ٢. معامل سبيرمان براون (Spearman-Brown)، وجوتمان لتصحيح الثبات بطريقة التجزئة النصفية.
 ٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات في بيانات أداة الدراسة.
 ٤. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الاتساق الداخلي للفقرات، بالإضافة لاستخدامه في اختبار وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.
 ٥. اختبار ت (independent sample t-test) وذلك لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لأداء أفراد العينة التي تضم مجموعتين.
 ٦. تحليل التباين الأحادي one way ANOVA لكشف الفروق بين ثلاث فئات لمتغير على المتغير التابع.

نتائج الدراسة وتفسيرها**مقدمة:**

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال من خلال أدوات جمع البيانات، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، التعرف الى واقع أداء هيئة الاعتماد والجودة بوزارة التربية والتعليم العالي بغزة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من أداة الدراسة، إذ تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لذلك، لتحقيق أهداف الدراسة، وتفسير النتائج ومناقشتها، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات.

جدول (١٠) المحكم المعتمد في الدراسة

مستوى الموافقة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
الدرجة	٥	٤	٦	٢	١
الوسط الحسابي (طول الخلية)	٥-٤,٢	٤,٢-٣,٤	٣,٤-٢,٦	٢,٦-١,٨	١,٨-١
الوزن النسبي	٨٤% - ١٠٠%	٦٨% - ٨٤%	٥٢% - ٦٨%	٣٦% - ٥٢%	٢٠% - ٣٦%

وهذا يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (١,٨٠) تدل على وجود درجة قليلة جداً من الموافقة على فقرات الاستبانة، أما ما يساوي أو يزيد عن (٤,٢٠) فيدل على وجود درجة كبيرة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة.

نتائج تساؤلات الدراسة:

التساؤل الأول: ينص السؤال الأول من أسئلة الدراسة على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للشفافية الإدارية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة؟"

للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للشفافية الإدارية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، قام الباحثان بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجات الاستبانة ومجالاتها، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للشفافية الإدارية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية

م	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	المعلومات	8	3.3	4.8	67.8	1
2	الاتصال الإداري	6	2.9	4.3	58.8	4
3	اتخاذ القرارات	8	3.17	4.8	63.4	2
4	المشاركة	8	3.02	6.4	60.5	3
-	الدرجة الكلية لمقياس "الشفافية الإدارية"	30	3.14	16.2	62.9	-

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لدرجات تقدير معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بلغ (٣,١٤) درجة، وبانحراف معياري (١٦,٢) درجة، والوزن النسبي (٦٢,٩%) وهي بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن معلمي المدارس الثانوية يوافقون على أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية متوسطة، وقد ظهر بأن مجال المعلومات احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبوزن نسبي (٦٧,٨%) ، ومجال اتخاذ القرارات المرتبة الثانية وبوزن نسبي (٦٣,٤%)، ثم مجال المشاركة بوزن نسبي ٦٠,٥%، وبالمرتبة الأخيرة مجال الاتصال الإداري بوزن نسبي ٥٨,٨%، مما يشير إلى أن معلمي المدارس الثانوية يوافقون على أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بأبعادها متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى ما يلي:

- كثرة القوانين التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية المراد تنفيذها من قبل المعلمين.
 - قلة الخبرة لدى مديري المدارس الثانوية جديهي التعيين قد يعيق تطبيق الشفافية في المدارس.
 - نظرة المديرين إلى أن تطبيق الشفافية قد يؤدي إلى التسبب في العمل من قبل المعلمين.
 - ضعف قدرة المديرين على توفير قنوات الاتصال الحديثة، وانفصالهم في مكاتبهم عن باقي المعلمين.
 - تمسك المديرين بالمركزية في القرارات وتوفير المعلومات في العمل.
- وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراستي (العمرى، ٢٠١٢) و(عباينة، ٢٠١٣)، بينما تختلف مع نتائج دراسة كل من (شاهين، ٢٠١٥) و(رمزي، ٢٠١٣) و(حرب، ٢٠١١) حيث أكدت كل منهما على أن درجة تطبيق الشفافية لدى مديري التربية والتعليم كانت كبيرة.

النتائج المتعلقة في المجال الأول: المعلومات:

للتعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمعلومات من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، قام الباحثان بإيجاد التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لفقرات المجال، من ثم تم إيجاد الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات المجال، حيث أن النتائج المتعلقة بهذا موضحة في الجدول التالي:

جدول (١١) النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال (المعلومات) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة

م	الفقرة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التصنيف
١	ينقل للمعلمين المعلومات الواردة من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق.	2.4	1.2	6.0	61.8	28.5	4.1	0.8	82.6	1	كبيرة
٢	يقدم المعلومات التي يحتاج إليها المعلمون في الوقت المناسب.	10.0	24.5	43.4	22.1	43.4	3.8	0.9	75.5	2	كبيرة
٣	يبين للمعلمين معلومات تمكنهم من مقارنة أدائهم الحالي بأدائهم السابق.	4.8	30.5	43.0	17.3	43.0	3.6	1.0	72.7	3	كبيرة
٤	يطور بشكل دوري أساليب العمل لغرض إنجاز المهام بسهولة.	3.6	8.4	46.2	28.5	46.2	3.4	0.9	67.9	5	متوسطة
٥	يوفر المناخ المناسب للمعلمين في العمل.	1.2	22.5	38.6	28.9	38.6	3.2	0.9	64.3	6	متوسطة
٦	يحرص على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها.	0	19.3	35.7	30.5	35.7	3.4	1.0	68.0	4	كبيرة
٧	يعد أدلة إرشادية واضحة لخطوات تنفيذ المهمات.	10.0	19.3	43.0	18.9	43.0	3.0	1.1	59.4	7	متوسطة
٨	يضع صندوق خاص لتلقي الشكاوي في المدرسة.	16.9	32.1	30.1	18.1	30.1	2.6	1.1	51.6	8	قليلة
متوسطة	المجال الأول "المعلومات"										
							3.4	1.0	67.8	-	

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أظهرت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال الأول (المعلومات)، بلغ (٣,٤) درجة، وانحراف معياري بلغ (١,٠)، درجة، وبوزن نسبي (٦٧,٨%) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة يرون بأن مديري المدارس الثانوية يمارسون المعلومات بدرجة متوسطة، حيث أظهرت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال المعلومات تراوحت بين (٢,٦ - ٤,١)، في حين تراوحت الأهمية النسبية لفقرات المجال بين (٥١,٦ - ٨٢,٦) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن فقرات مجال المعلومات متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ويعزو الباحثان ذلك إلى مركزية المديرين في العمل الإداري، وسعيهم للحفاظ على المعلومات، وتتفق في ذلك مع دراستي (العمرى، ٢٠١٣) و(حرب، ٢٠١١)، وتختلف مع دراستي (المطيري، ٢٠١٦) و(الحشاش، ٢٠١٤).

وجاءت أعلى فقرتين من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

▪ الفقرة رقم (١) وتنص على " ينقل للمعلمين المعلومات الواردة من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق." احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وذلك بوزن نسبي (٨٢,٦%) بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٤,١)، فقد لوحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة زاد عن درجة الحياد التي

تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن (٩٠,٣%) من معلمي المدارس الثانوية يرون بأن مديري المدارس الثانوية ينقل للمعلمين المعلومات الواردة من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق بدرجة عالية جداً، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية يدركون أن الحصول على المعلومات الدقيقة والواضحة أمر في غاية الأهمية لجميع المعلمين والتي تسهم بدورها في تحقيق الشفافية في العمل، وأيضاً تجنب المديرين المساواة في حال عدم نقل المعلومات بشكل واضح، وتتفق في ذلك مع دراستي (المطيري، ٢٠١٦) و(رمزي، ٢٠١٣)، (حرب، ٢٠١١)، وتختلف مع دراسة (العمرى، ٢٠١٢).

■ الفقرة رقم (٢) والتي تنص على " يقدم المعلومات التي يحتاج إليها المعلمون في الوقت المناسب". احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية، وذلك بوزن نسبي (٧٥,٥%) بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٨)، فقد لوحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة زاد عن درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن (٦٥,٥%) من معلمي المدارس الثانوية يرون بأن مديري المدارس الثانوية يقدمون المعلومات التي يحتاج إليها المعلمون في الوقت المناسب بدرجة عالية، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرين يرون أن المعلمين قد ينسون المعلومات أو يهملونها نتيجة ضغط العمل وثقل نصابهم من الحصص وكثرة الأنشطة التي يقومون بها، كما أن ذلك يحقق نتائج أفضل، وتتفق في ذلك مع دراسة (رمزي، ٢٠١٣)، وتختلف مع دراسة (العمرى، ٢٠١٢) حيث كانت بدرجة متوسطة.

في حين جاءت أدنى فقرتين من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

■ الفقرة رقم (٧) وتنص على: " يعد أدلة إرشادية واضحة لخطوات تنفيذ المهمات" احتلت المرتبة السابعة من حيث الأهمية، وبوزن نسبي (٥٩,٤%) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٠)، فقد لوحظ أن المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ساوت درجة الحياد التي تساوي (3) ، وهذا يؤكد بأن ٤٣,٠% معلمي المدارس الثانوية محايدون حول إن كان مديري المدارس الثانوية يعدون أدلة إرشادية واضحة لخطوات تنفيذ المهمات، ويعزو الباحثان ذلك إلى قلة الخبرة لدى بعض المديرين حديثي التعيين، وقلة الدورات التدريبية في هذا المجال، وقلة الميزانية، والاكتفاء بالتعليمات التي تصل من الجهات العليا والتي تقي بالغرض، وتتفق في ذلك مع دراسة (الحشاش، ٢٠١٤)، وتختلف مع دراسة (رمزي، ٢٠١٣).

■ الفقرة رقم (٨) والتي تنص على: " يضع صندوق خاص لتلقي الشكاوي في المدرسة " احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، وذلك بوزن نسبي (٥١,٦%) بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (٢,٦)، وهو يقل عن درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن 49.0% من معلمي المدارس الثانوية يرون بأن المديرين يضعون صندوق خاص لتلقي الشكاوي في المدرسة بدرجة منخفضة، ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود مرشد تربوي يساعد في حل المشكلات، كما أن البعض منهم يعتقدون أن ذلك يسبب مشاكل بينهم وبين المعلمين، وتتفق في ذلك مع دراسة (المطيري، ٢٠١٦).

النتائج المتعلقة في المجال الثاني: الاتصال الإداري:

للتعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للاتصال الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، قام الباحثان بإيجاد التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لفقرات المجال، من ثم تم إيجاد الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات المجال، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (١٢) النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال (الاتصال الإداري) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة

م	الفقرة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب	التصنيف
٩	يعمل على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين المعلمين.	5.6	33.7	39.4	16.1	5.2	2.8	0.9	56.3	5	متوسطة
١٠	ينوع في وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب.	12.0	26.5	42.2	15.7	3.6	2.7	1.0	54.5	6	متوسطة
١١	ينظم لقاءات دورية مع المعلمين لتوضيح التعليمات.	10.4	17.7	36.1	30.1	5.6	3.0	1.1	60.6	2	متوسطة
١٢	يشجع المعلمين على اتباع التسلسل الإداري في حل مشكلاتهم.	7.2	23.3	45.8	18.9	4.8	2.9	0.9	58.2	4	متوسطة
١٣	يهتم بمشاركة المعلمين في تحديد المعلومات التي يحتاجونها.	9.2	16.1	45.4	26.5	2.8	3.0	1.0	59.5	3	متوسطة
١٤	يوفر الاتصال الذي يحقق أهداف الإدارة في إطلاع المعلمين على الأداء وتقييمهم الفعلي.	2.0	18.9	43.0	28.9	7.2	3.2	0.9	64.1	1	متوسطة
المجال الثاني "الاتصال الإداري"											
							2.94	0.97	58.9	-	متوسطة

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أظهرت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال الثاني (الاتصال الإداري)، بلغ (٢,٩٤) درجة، وانحراف معياري بلغ (١,٠) درجة، وبوزن نسبي (٥٨,٩%) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن معلمي المدارس الثانوية يرون بأن مديري المدارس الثانوية يمارسون الاتصال الإداري بدرجة متوسطة، حيث أظهرت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال الاتصال الإداري تراوحت بين (٢,٧ - ٣,٢)، في حين تراوحت الأهمية النسبية لفقرات المجال بين (٥٤,٥ - ٦٤,١) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن فقرات مجال الاتصال الإداري متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ويعزو الباحثان ذلك إلى ضعف وضوح نظام الاتصال، أو ضعف كفاءة نظام الاتصال، وسوء العلاقات مع المعلمين، وتتفق في ذلك مع دراسة (حرب، ٢٠١١)، وتختلف مع دراستي (المطيري، ٢٠١٦) و(العمرى، ٢٠١٢).

وجاءت أعلى فقرتين من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

- الفقرة رقم (١٤) و تنص على: " يوفر الاتصال الذي يحقق أهداف الإدارة في إطلاع المعلمين على الأداء وتقييمهم الفعلي " احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية في المجال، وذلك بوزن نسبي (٦٤,١%) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٢)، وهو قد قارب لدرجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن معلمي المدارس الثانوية محايدين حول إن كان مديري المدارس الثانوية يوفرون الاتصال الذي يحقق أهداف الإدارة في إطلاع المعلمين على الأداء وتقييمهم الفعلي، ويعزو الباحثان ذلك إلى سياسة ديوان الموظفين التي تقوم بإعلان نتائج التقييم بعد اعتمادها من الديوان، تؤكد على حرص المديرين على تقديم تغذية راجعة للمعلمين حول أدائهم وتوضيح نقاط القوة والضعف والعمل على تطوير الأداء، وتتفق في ذلك مع دراستي (رمزي، ٢٠١٣) و(الحشاش، ٢٠١٤).
- أن الفقرة رقم (١١) وتنص على: " ينظم لقاءات دورية مع المعلمين لتوضيح التعليمات " احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية في المجال، وذلك بوزن نسبي (٦٠,٦%) بدرجة متوسطة،

وبمتوسط حسابي (٣,٠)، وهو يزيد عن درجة الحياد التي تساوي (3)، وهذا يؤكد بأن معلمي المدارس الثانوية محايدون إن كان مديري المدارس الثانوية ينظمون لقاءات دورية مع المعلمين لتوضيح التعليمات، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرين يرون أن هذه اللقاءات تعزز الثقة مع المعلمين، وتزيد من دافعيتهم وانتمائهم، كما أنهم مسؤولين أمام الجهات العليا عن تقديم التعليمات وتوضيحها، وتتفق في ذلك مع دراسة (الحشاش، ٢٠١٤).

في حين جاءت أدنى فقرتين من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

■ الفقرة رقم (٩) وتنص على: " يعمل على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين المعلمين " احتلت المرتبة قبل الأخيرة من حيث الأهمية في المجال، وذلك بوزن نسبي (٣,٥٦%) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢,٨)، حيث قل عن درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن ٣٩,٣% من معلمين المدارس الثانوية يرون بأن المديرين يعملون على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين المعلمين بدرجة منخفضة، ويعزى ذلك إلى ضعف التواصل بين المديرين والمعلمين، واعتقاد المديرين أن نظام الاتصال المفتوح يمكن أن يسبب فوضى وارتباك في العمل الأمر الذي يصعب معه ضبط الأمور في العمل، وتختلف مع دراستي (المطيري، ٢٠١٦) و(العمرى، ٢٠١٢).

■ الفقرة رقم (١٠) وتنص على: " ينوع في وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب " احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية في المجال، وذلك بوزن نسبي (٥,٥٤%) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢,٧)، وهو قد قل عن درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن ٣٨,٥% معلمي المدارس الثانوية يرون بأن المديرين ينوعون في وسائل الاتصال بما يتناسب مع طبيعة وأهداف الاتصال المطلوب بدرجة منخفضة، ويعزى ذلك إلى ضعف الإمكانيات والميزانية اللازمة، وضعف التواصل مع المؤسسات العامة والبطء في تزويد المعلمين بوسائل الاتصال المناسبة وفي الوقت المناسب، وتختلف مع دراستي (المطيري، ٢٠١٦) و(العمرى، ٢٠١٢).

النتائج المتعلقة في المجال الثالث: اتخاذ القرار:

للتعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لاتخاذ القرار من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، قام الباحثان بإيجاد التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لفقرات المجال، من ثم تم إيجاد الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات المجال، حيث أن النتائج المتعلقة بهذا موضحة في الجدول التالي:

جدول (١٢) النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال (اتخاذ القرار) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة

م	الفقرة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التصنيف
١٥	يوفر للمعلمين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام.	0.4	18.9	38.2	33.3	9.2	3.3	0.9	66.4	2	متوسطة
١٦	يعلن عن القرارات التي يتخذها بصورة واضحة.	0	16.5	35.7	31.3	16.5	3.5	1.0	69.6	1	كبيرة
17	يوضح للمعلمين القرارات المستجدة الخاصة بحقوقهم.	0	16.1	46.6	29.3	8.0	3.3	0.8	65.9	3	متوسطة
١٨	يستخدم الأسلوب العلمي في صنع واتخاذ القرارات.	0	18.5	52.2	23.3	6.0	3.2	0.8	63.4	4	متوسطة
١٩	يشرك المؤسسات ذات العلاقة في صنع القرارات التي توجب مشاركتهم.	2.8	27.7	48.6	16.1	4.8	2.9	0.9	58.5	8	متوسطة
٢٠	يشارك المعلمين في عملية صنع القرارات.	0	27.7	49.4	15.7	7.2	3.0	0.9	60.5	7	متوسطة
٢١	يحرص أن تتسم قراراته بالموضوعية.	1.6	25.7	48.6	12.9	11.2	3.1	0.9	61.3	6	متوسطة
٢٢	يحلل البيانات ويدقق المعلومات قبل اتخاذ القرارات.	5.2	24.1	39.0	18.9	12.9	3.1	1.1	62.0	5	متوسطة
	المجال الثالث "اتخاذ القرار"										
							3.2	0.9	63.4	-	متوسطة

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أظهرت النتائج إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال الثالث (اتخاذ القرار)، بلغ (٣,٢) درجة، وبانحراف معياري بلغ (٠,٩) درجة، وبوزن نسبي (٦٣,٤%) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة يرون بأن المديرين يمارسون اتخاذ القرار بدرجة متوسطة، حيث أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال اتخاذ القرار تراوحت بين (٢,٩ - ٣,٥)، في حين تراوحت الأهمية النسبية لفقرات المجال بين (٥٨,٥ - ٦٩,٦) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن فقرات مجال اتخاذ القرار متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ويعزو الباحثان ذلك إلى قلة وعي بعض المديرين وخاصة حديثي التعيين بأهمية الشفافية في اتخاذ القرارات في تحسين سير العمل، كما أن بعض القرارات لا تتناسب مع قدرات المعلمين وإمكاناتهم الأمر الذي يعرقل العمل، وتتفق مع دراسة (العمرى، ٢٠١٢)، وتختلف مع دراسة (الحشاش، ٢٠١٤) و(شاهين، ٢٠١٥).

وجاءت أعلى فقرتين من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

- الفقرة رقم (١٤) و تنص على: " يعلن عن القرارات التي يتخذها بصورة واضحة." احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وذلك بوزن نسبي (٦٩,٦%) بدرجة كبيرة، وبمتوسط حسابي (٣,٥)، وهو يزيد عن درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن ٤٧,٨% من معلمي المدارس الثانوية يرون بأن مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة يعلنون عن القرارات التي يتخذها بصورة واضحة بدرجة عالية، ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص المديرين على التزام المعلمين بالقرارات وفقاً لما جاءت به هذه القرارات، كما أن ذلك يجنب المعلمين مخاطر التفسير الخاطئ لها ويوفر الوقت والجهد والإرباك في العمل، وتتفق في ذلك مع دراسة (الحشاش، ٢٠١٤)، وتختلف مع (شاهين، ٢٠١٥).
- الفقرة رقم (١٥) و تنص على: " يوفر للمعلمين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام " احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية، وذلك بوزن نسبي (٦٠,٦%) بدرجة متوسطة،

وبمتوسط حسابي (٣,٣)، وهو قد قارب عن درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن معلمي المدارس الثانوية محايدون إن كان مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة يوفرون للمعلمين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام، ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص المديرين على كسب ثقة المعلمين مما يزيد من دافعيتهم.

في حين جاءت أدنى فقرتين من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

■ الفقرة رقم (٢٠) و تنص على: " يشارك المعلمين في عملية صنع القرارات " احتلت المرتبة قبل الأخيرة من حيث الأهمية، وذلك بوزن نسبي (٦٠,٥%) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٠)، وهي ساوت درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد أن ٤٩,٠% من معلمي المدارس الثانوية محايدون حول ان كان المديرين في محافظات غزة يشاركون المعلمين في عملية صنع القرارات، ويعزو الباحثان ذلك إلى المركزية في صنع القرارات، ونظرة المديرين إلى أن هذه مسؤولية الجهات العليا والمديرين فقط، وتتفق في ذلك مع دراستي (عبابنة، ٢٠١٣) و(العمرى، ٢٠١٢)، وتختلف مع دراستي (رمزي، ٢٠١٣) و(حرب، ٢٠١١) حيث كانت مشاركة العاملين محايد.

■ الفقرة رقم (١٩) و تنص على: " يشارك المؤسسات ذات العلاقة في صنع القرارات التي توجب مشاركته" احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية في المجال، وذلك بوزن نسبي (٥٨,٥%) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٢,٩)، وقد قل عن درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد أن ٤٨,٦% من معلمي المدارس الثانوية محايدون حول إن كان المديرين يشاركون المؤسسات ذات العلاقة في صنع القرارات التي توجب مشاركتهم، ويعزو الباحثان ذلك إلى ضعف تعاون مؤسسات المجتمع المحلي مع المدارس، واعتقادهم بأنهم مصدر دعم مالي فقط، كما أن هناك قرارات لا يسمح للأخرين بالمشاركة في صنعها، لأنهم ليس لديهم إمام كافٍ بالقوانين والتشريعات، وتتفق في ذلك مع دراسة (العمرى، ٢٠١٢).

النتائج المتعلقة في المجال الرابع: المشاركة:

للتعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمشاركة من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة، قام الباحثان بإيجاد التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لفقرات المجال، من ثم تم إيجاد الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات المجال، حيث إن النتائج المتعلقة بهذا موضحة في الجدول التالي:

جدول (١٢) النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال (المشاركة) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة

م	الفقرة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	التصنيف
٢٣	يطلع المعلمين على نتائج أعمالهم.	5.2	26.9	38.2	18.1	11.6	3.0	1.1	60.8	5	متوسطة
٢٤	يشجع المعلمين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.	7.2	13.7	41.0	28.1	10.0	3.2	1.0	64.0	1	متوسطة
٢٥	يشجع المعلمين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.	7.2	14.9	45.4	25.7	6.8	3.1	1.0	62.0	3	متوسطة
٢٦	يحرص على إنجاز المهام من خلال العمل كفريق.	2.8	20.1	45.8	22.9	8.4	3.1	0.9	62.8	2	متوسطة
٢٧	يشارك المعلمين في تحديد إجراءات العمل.	7.6	18.1	45.4	22.5	6.4	3.0	1.0	60.4	4	متوسطة

متوسطة	6	59.7	1.0	3.0	7.2	22.9	38.6	23.7	7.6	يشجع المعلمين على استخدام المراقبة الذاتية.	٢٨
متوسطة	8	55.9	1.1	2.8	6.0	20.9	37.3	18.1	17.7	يفسح المجال للمعلمين للاستفسار والمناقشة.	٢٩
متوسطة	7	58.0	1.1	2.9	6.8	20.5	42.6	16.1	14.1	يحرص على مشاركة جميع المعلمين دون تحيز.	٣٠
متوسطة	-	60.5	1.0	3.0	المجال الرابع "المشاركة"						

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمجال الرابع (المشاركة)، بلغ (٣,٠) درجة، وبانحراف معياري بلغ (١,٠) درجة، وبوزن نسبي (٦٠,٥%) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة محايدون حول إن كان المديرين يمارسون المشاركة، حيث أظهرت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال المشاركة تراوحت بين (٢,٩) - (٣,٢)، في حين تراوحت الأهمية النسبية لفقرات المجال بين (٥٥,٩ - ٦٤,٠) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن فقرات مجال المشاركة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ويعزو الباحثان ذلك إلى ضعف ثقة المديرين بقدرات المعلمين، حيث انهم لا يتحملون المسؤولية عند حدوث أي خطأ، وأن القرارات تقتصر على الجهات العليا والمديرين فقط، كما أن تحقيق المشاركة يتطلب مزيداً من الجهد والوقت، الأمر الذي يثقل على المعلمين إلى جانب نصابهم الكبير، وتتفق النتيجة مع دراسة (المطيري، ٢٠١٦)، وتختلف مع دراستي (الحسنات، ٢٠١٣) و(حرب، ٢٠١١).

وجاءت أعلى فقرتين من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

■ الفقرة رقم (٢٤) وتنص على: " يشجع المعلمين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات." احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية في المجال، وذلك بوزن نسبي (٦٤,٠%) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٢)، وقد قارب لدرجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن ٤١,٠% من معلمي المدارس الثانوية محايدون حول إن كان مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة يشجعون المعلمين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المديرين يدركون أن مشاركة العاملين في إبداء آرائهم في بعض الأنشطة يشجع حاجاتهم نحو تحقيق الذات ويرفع من روحهم المعنوية، وتتفق في ذلك مع دراسة (المطيري، ٢٠١٦)، وتختلف مع دراسة (الحسنات، ٢٠١٣).

■ الفقرة رقم (٢٦) وتنص على: " يحرص على إنجاز المهام من خلال العمل كفريق " احتلت المرتبة الثانية من حيث الأهمية في المجال، وذلك بوزن نسبي (٦٢,٨%) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,١)، وقد قارب لدرجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد بأن معلمي المدارس الثانوية محايدون حول إن كان مديري المدارس الثانوية في محافظات يحرصون على إنجاز المهام من خلال العمل كفريق، وقد يرجع ذلك إلى حرص المديرين على تحقيق التكامل والترابط بين المعلمين مما له أثر بالغ في سير العمل بأقل جهد ووقت، وتتفق مع دراسة (المطيرين ٢٠١٦)، وتختلف مع دراسة (الحسنات، ٢٠١٣).

في حين جاءت أدنى فقرتين من حيث الأهمية النسبية كالتالي:

■ الفقرة رقم (30) و تنص على: " يحرص على مشاركة جميع المعلمين دون تحيز " احتلت المرتبة قبل الأخيرة من حيث الأهمية في المجال، وذلك بوزن نسبي (58.0%) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.9)، وقد ساوت درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد أن 42.6% من معلمي المدارس الثانوية محايدون حول إن كان مديري المدارس الثانوية يحرصون على مشاركة جميع المعلمين دون تحيز، وقد يرجع ذلك إلى عزوف بعض المعلمين عن المشاركة في الإدارة والأنشطة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف كفاءة المعلمين، أو أنهم حديثي التعيين لا يملكون

الخبرة الكافية، مما يجعلهم يتجنبون العمل، كما أنهم يعتقدون أن المعلمين القدامى هم أقرب للمديرين، وتتفق في ذلك مع دراستي (المطيري، ٢٠١٦) و(عبابنة، ٢٠١٣).

الفقرة رقم (29) وتنص على: "يفسح المجال للمعلمين للاستفسار والمناقشة" احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، وذلك بوزن نسبي (55.9%) بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.8)، وقد قل عن درجة الحياد التي تساوي (3) درجة، وهذا يؤكد أن 35,8% من معلمي المدارس الثانوية يرون أن المديرين يفسحون المجال للمعلمين للاستفسار والمناقشة بدرجة ضعيفة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن ضعف قدرة المديرين على الاتصال، وخوفهم من النقد الذي قد يوجهه لهم المعلمون، كما أنهم يرون أن ذلك يسبب ضياع الوقت، كما أن بعض التعليمات الواردة من الجهات العليا لا تحتمل المناقشة ويجب أن تقدم كما هي من وجهة نظرهم، وتتفق في ذلك مع دراستي (المطيري، ٢٠١٦) و(العمرى، ٢٠١٢).

نتائج السؤال الثاني وتفسيرها ومناقشتها:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي مدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية تعزى إلى المتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟"

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بصياغة الفرضيات التالية حسب متغيرات الدراسة: الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية تعزى لمتغير النوع (ذكور، إناث).

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (Independent Sample t-test) لدراسة الفروقات في تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية تعزى إلى النوع (ذكور، إناث)، توضحها النتائج المتعلقة بهذه الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (١٥) نتائج اختبار ت لكشف الفروق في درجات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية تعزى إلى النوع

المجال	ذكور = ١١٤		إناث = ١٣٥		اختبارات	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المعلومات	27.1	4.4	27.1	5.1	0.12 -	//0.91
الاتصال الإداري	17.6	3.9	17.7	4.6	0.31 -	//0.75
اتخاذ القرارات	25.3	3.9	25.5	5.5	0.34 -	//0.73
المشاركة	23.5	5.0	24.7	7.3	1.58 -	//0.12
الدرجة الكلية للمقياس الشفافية الإدارية	93.4	11.4	95.1	19.4	0.85 -	//0.40

** دالة إحصائياً عند 0,01 * دالة إحصائياً عند 0,05 \\ غير دالة إحصائياً

تبيين من خلال الجدول السابق ما يلي:

❖ مقياس الشفافية: لوحظ عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($p\text{-value} > 0.05$) في الدرجة الكلية لمقياس ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية من وجهة نظر معلمين مدارس الثانوية تعزى إلى متغير نوع الجنس (ذكور، إناث)، وهذا يدل على أن النوع لا يوجد له أثر على تقدير المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لسياسة الشفافية الإدارية، وبما أن المقياس له أربعة مجالات فقد تبين أن:

■ لوحظ عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد الشفافية الإدارية التالية (المعلومات، الاتصال الإداري، اتخاذ القرار، المشاركة) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية تعزى إلى متغير النوع (ذكور، إناث)، وهذا يدل على أن النوع لا يوجد له أثر على تقدير المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأبعاد الشفافية الإدارية التالية (المعلومات، الاتصال الإداري، اتخاذ القرار، المشاركة)، ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص مديري المدارس في التعامل مع المعلمين والمعلمات بكل موضوعية بغض النظر عن أنواعهم، وتتفق في ذلك مع دراسة كل من (شاهين، ٢٠١٥) و(الحشاش، ٢٠١٤) و(حرب، ٢٠١١).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (independent sample t test) لدراسة الفروقات في تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، توضحها النتائج المتعلقة بهذه الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (١٦) نتائج اختبار ت لكشف الفروق في درجات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية تعزى إلى المؤهل العلمي

المجال	بكالوريوس (ن=١٩١)		دراسات عليا (ن=٦٩)		اختبارات	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
المعلومات	27.3	4.8	26.7	5.0	0.96	//0.34
الاتصال الاداري	17.7	4.4	17.5	4.1	0.49	//0.62
اتخاذ القرارات	25.6	5.0	25.0	4.3	1.00	//0.32
المشاركة	24.2	6.7	24.2	5.7	- 0.09	//0.93
الدرجة الكلية للمقياس الشفافية الإدارية	94.8	17.3	93.3	13.8	0.66	//0.51

** دالة إحصائية عند ٠,٠١ * دالة إحصائية عند ٠,٠٥ \\ غير دالة إحصائية

تبين من خلال الجدول السابق ما يلي:

■ مقياس الشفافية: لوحظ عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في الدرجة الكلية لمقياس ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وهذا يدل على أن المؤهل العلمي لا يوجد له أثر على تقدير المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لسياسة الشفافية الإدارية، وبما أن المقياس له أربعة مجالات فقد تبين أن:

لوحظ عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) في درجات ممارسة مديري المدارس الثانوية لأبعاد الشفافية الإدارية التالية (المعلومات، الاتصال الإداري، اتخاذ القرار، المشاركة) من وجهة نظر معلمهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وهذا يدل على أن المؤهل العلمي لا يوجد له أثر على تقدير المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأبعاد الشفافية الإدارية التالية (المعلومات، الاتصال الإداري، اتخاذ القرار، المشاركة)، ويعزو الباحثان ذلك إلى تشابه ظروف العمل والممارسات الإدارية، وتجانس المستجيبين في مشاهدة الممارسات التي تدل على الشفافية، وتتفق في ذلك مع دراسة (رمزي، ٢٠١٣)، وتختلف مع دراستي (الحارثي، ٢٠١٥) و(حرب، ٢٠١١) و(Klein, 2012).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية لمتغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات). ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (independent sample t test) لدراسة الفروقات في تقديرات معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة لواقع ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية تعزى إلى سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، توضحها النتائج المتعلقة بهذه الفرضية من خلال الجدول التالي:

جدول (١٧) يوضح نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين درجات الشفافية الإدارية وأبعادها لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين بالنسبة لسنوات الخدمة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	المقارنات البعدية		
				1	2	3
المعلومات	أقل من ٥ سنوات	57	27.4	1	**0.01	//0.17
	سنوات 5-10	91	25.4	-	1	**0.00
	أكثر من ١٠ سنوات	101	28.5	-	-	1
الاتصال الإداري	أقل من ٥ سنوات	57	15.7	1	**0.00	**0.00
	سنوات 5-10	91	18.2	-	1	//0.84
	أكثر من ١٠ سنوات	101	18.3	-	-	1
اتخاذ القرارات	أقل من ٥ سنوات	57	23.1	1	**0.01	**0.00
	سنوات 5-10	91	25.3	-	1	**0.04
	أكثر من ١٠ سنوات	101	26.7	-	-	1
المشاركة	أقل من ٥ سنوات	57	22.5	1	//0.16	**0.01
	سنوات 5-10	91	24.0	-	1	//0.14
	أكثر من ١٠ سنوات	101	25.3	-	-	1
الدرجة الكلية للمقياس الشفافية الإدارية	أقل من ٥ سنوات	57	88.7	1	//0.12	**0.00
	سنوات 5-10	91	92.9	-	1	**0.01
	أكثر من ١٠ سنوات	101	98.8	-	-	1

** دالة إحصائياً عند ٠,٠١ * دالة إحصائياً عند ٠,٠٥ \\ غير دالة إحصائياً

تبيين من خلال الجدول السابق ما يلي:

- الدرجة الكلية لمقياس الشفافية الإدارية: لوحظ وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية (p-value < 0.01) في الدرجة الكلية لمقياس الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة، من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات)، ولإيجاد الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وقد تبين أن المعلمين ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات يرون بأن مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة يمارسون الشفافية الإدارية أكثر من رؤية المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات)، وكانت هذا الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لا يوجد فروق بين المجموعات الأخرى، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المعلمين ذوي سنوات الخدمة أكثر من ١٠ سنوات يملكون خبرة كافية في مجال العمل ولديهم إلمام كافٍ بالأنظمة والتعليمات وصناعة القرارات واليات العمل والاتصال الإداري مع مديريهم أكثر من ذوي سنوات الخدمة الأقل، وتتفق في ذلك مع دراسة (المطيري، ٢٠١٦)، وتختلف مع دراستي (رمزي، ٢٠١٣) و(العمرى، ٢٠١٢).

- **المجال الأول " المعلومات "**: لوحظ وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية (p-value<0.01) في درجات رؤية المعلمين لممارسة مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة للمعلومات تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات)، ولإيجاد الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وقد تبين أن المعلمين ذوي الخبرة من ٥-١٠ سنوات يرون بأن مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة يمارسون مجال المعلومات أكثر من رؤية المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم (أقل من ٥ سنوات)، كما تبين أن المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم أكثر من ١٠ سنوات يرون بأن مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة يمارسون مجال المعلومات أكثر من رؤية المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم (٥-١٠ سنوات)، وكانت هذا الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لا يوجد فروق بين المجموعات الأخرى.
- **المجال الثاني " الاتصال الإداري "**: لوحظ وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية (p-value<0.01) في درجات رؤية المعلمين لممارسة مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة للاتصال الإداري تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات)، ولإيجاد الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وقد تبين أن المعلمين ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات يرون بأن مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة يمارسون الاتصال الإداري أقل من رؤية المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم (٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، وكانت هذا الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لا يوجد فروق بين المجموعات الأخرى.
- **المجال الثالث " اتخاذ القرار "**: لوحظ وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية (p-value<0.01) في درجات رؤية المعلمين لممارسة ميري المدارس الثانوية في قطاع غزة لاتخاذ القرار تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات)، ولإيجاد الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وقد تبين أن المعلمين ذوي الخدمة أقل من ٥ سنوات يرون بأن مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة يمارسون اتخاذ القرار أقل من رؤية المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم (٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، كما تبين أن المعلمين الذين سنوات الخبرة لديهم أكثر من ١٠ سنوات يرون بأن مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة يمارسون اتخاذ القرار أكثر من رؤية المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم (٥-١٠ سنوات)، وكانت هذا الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لا يوجد فروق بين المجموعات الأخرى.
- **المجال الرابع " المشاركة "**: لوحظ وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية (p-value<0.01) في درجات رؤية المعلمين لممارسة مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة للمشاركة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات)، ولإيجاد الفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وقد تبين أن المعلمين ذوي الخبرة أقل من ٥ سنوات يرون بأن مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة يمارسون المشاركة أقل من رؤية المعلمين الذين سنوات الخدمة لديهم (أكثر من ١٠ سنوات)، وكانت هذا الفروق ذات دلالة إحصائية، في حين لا يوجد فروق بين المجموعات الأخرى، وتختلف في ذلك مع دراسة (المطيري، ٢٠١٦).

توصيات الدراسة

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، فإن الدراسة تقدم مجموعة من التوصيات، والتي تهدف إلى تحسين ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية للارتقاء بأدائهم، ومن هذه التوصيات ما يلي:
- ضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإدارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية، وما تضمنته مجالات الدراسة، حيث تبين من النتائج أنها ممارسة بدرجة متوسطة، من خلال ورش تدريبية لمديري المدارس الثانوية تتناول فيها وسائل وإجراءات تطبيق الشفافية.
- ضرورة تبسيط إجراءات العمل بصورة تسمح بإنجاز الأعمال بسهولة ويسر.

- منح المديرين والمعلمين مزيداً من السلطة من خلال تفويض الصلاحيات إليهم لكي يقرروا بأنفسهم أساليب تنفيذ الأعمال والمهام.
- ضرورة التركيز على إنجاز الأعمال بروح الفريق.
- تنفيذ دورات تدريبية في مجال الاتصال والتواصل للمديرين.
- ضرورة مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية، وتشجيع روح المبادرة والتجديد لديهم.
- تعزيز الوعي بأهمية الشفافية في العمل، وأنها وسيلة للتحسين والتطوير.
- تشجيع إقامة علاقات جيدة بين المديرين والمعلمين وحفزهم وتشجيعهم على المناقشة والاستفسار، والاستماع لأرائهم.
- العمل على توفير المعلومات في الوقت المناسب ووقت الحاجة لكي لا تفقد قيمتها، وبموضوعية ووضوح.

مقترحات الدراسة

- ١- إجراء دراسة حول دور الشفافية في دعم الاتصال والتواصل.
- ٢- إجراء دراسة حول دور الشفافية في دعم صناعة واتخاذ القرارات.

المراجع

١. أحمد فتحي أبو كريم: مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.
٢. أماني خضر شاهين : درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٥.
٣. بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
٤. بلال خلف السكارنة: الفساد الإداري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠١١.
٥. جمانة أحمد عبابنة: الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٣.
٦. خالد سعد الحشاش: درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٤.
٧. سامي الطوخي: إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، مجلة البحوث والمعلومات الإدارية، ع (٢٠)، ٢٠٠٢، ص ٨٧-١٠٤.
٨. سامي ملحم: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠٠٠.
٩. سعيد علي الراشدي: الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٧.
١٠. سعيد يس عامر: الاتصالات وكيفية تحسينها من أجل اتصال أكثر فاعلية، المؤتمر السنوي الثالث، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣.
١١. سلامة عبد العظيم حسين: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر، عمان، الأردن، ٢٠٠٤.
١٢. طاهر المصري: الشفافية والاستثمار في الأردن: مؤتمر نحو شفافية أردنية، عمان، مؤسسة الأرشيف العربي، الأردن، ٢٠٠٠.
١٣. طاهر حسن الغالي، وصالح منصور العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥.

١٤. عبد الرحمن عبيد المطيري: الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦.
١٥. عبد الرحمن عبيد المطيري: الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦.
١٦. عبد الله بن محسن الحارثي: درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٥.
١٧. عبيدات وآخرون: البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١.
١٨. عدنان خالد عميرة: الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ٢٠٠٧.
١٩. علي محمد منصور: مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، ٢، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٠.
٢٠. فارس بن علوش السبيعي: دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠.
٢١. فهد عبد الرحمن رمزي: الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ٢٠١٣.
٢٢. ماجدة سليمان أرتيمة: شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية، ٢٠٠٥.
٢٣. مجد الدين محمد الفيروز آبادي: القاموس المحيط، ٨، بيروت، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٩.
٢٤. محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٧.
٢٥. محمد بن سودان الزهراني: درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٤.
٢٦. محمد محمد الحربي: درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج (١)، ع (٦)، ٢٠١٢، ص ٣٠٨-٣٤١.
٢٧. مشرف بن علي العمري: درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، ٢٠١٢.
٢٨. مشرف بن علي العمري: درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٢.
٢٩. مصطفى يوسف كافي: الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٣.
٣٠. مهدي زاير جاسر: دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري والمالي، الحوار المتمدن، ٢٠٠٩. تاريخ الاطلاع: ٢٠١٦/٥/٢٩ [www. Alhewar.org](http://www.Alhewar.org)
٣١. موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٢.
٣٢. نعيمة محمد حرب: واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١.
٣٣. يسرى الحسنات: واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدة منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣.

34. Breton, Albertel al: **The Economics of Transparency in Politics**, Ashgate PUBLISHING Limited, Britain & USA, 2007, p 13.
35. Chiriqui, J. & Chaloupka, F: Transparency Oversight in Local Welness Policies, **Journal of School Health**, 81(2),2011. pp 114-121.
36. Fung, et al: Full Disclosure: **The Perils and Promise of Trans-parency**, 1st ed.. Cambridge University Press, Britain, 2007, p 72.
37. Klein, Joseph: The Open-Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and Staff, **International Journal of Educational Management**,2012, v26, n6, pp 550-564.