واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية "دراسة ميدانية"

إعداد

د/ مشرف بن علي عبدالله العمري

حاصل على دكتوراه تخصص(الإدارة التربوية والتخطيط)

المملكة العربية السعودية

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات تكونت من (٢٥) فقرة، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة المناص التعليمية والبالغ عددهم (٣٢٤) معلماً، وتكونت عينة الدراسة من (٦٥) معلم بنسبة٢٠% من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الإجمالية لممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت متوسطة، وكانت أعلى الأبعاد ممارسة هي الشفافية في الأنظمة والقوانين بمتوسط بلغ (٣،١٣)، يليه بعد الشفافية في المعلومات وآليات العمل بمتوسط بلغ (٣،٠٣)، يليه بعد الشفافية في صناعة القرارات بمتوسط بلغ (٣،٠٢)، وأظهرت النتائج كذلك أن الدرجة الإجمالية لمعيقات ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت كبيرة.

الكلمات المفتاحية: الممارسة – القيادة المدرسية - الشفافية الإدارية.

The reality of the practice of the leaders of secondary schools in Nemas Educational Governorate for administrative transparency. From the point of view of the teachers

Dr. Moshref bin Ali Abdullah Al-amri *

ABSTRACT:

The purpose of this study identified to the degree of administrative transparency for the practice of the leaders of high school in Al Namas educational governorate in the point of view of teachers. in order to achieve the goal of the study the researcher develops a questionnaire to collect data formed from 25 a paragraphs. The community of the study contain all teachers of high school in AlNamas educational governorate amounting to their number (324) teacher, consisted sample, the study of (65) teacher 20% of the community of the study selected way random. Results of the study showed the overall score of the exercise administrative transparency of secondary school leaders in Al-Namas Educational Governorate Based on the point of view of the study sample was medium. The highest dimensions exercise is the transparency in systems and laws and average was (3.13) followed by the dimension ،dimension of the transparency in of information and working mechanisms with average of (3.03) followed by dimension of the transparency in decision-making with average of (3.02) The results also showed that the overall score of impediments to the practice of secondary school leaders in Al-Namas Educational Governorate for Administrative Transparency based on the point of view was great.

Keywords: high school leaders, administrative transparency, transparency barriers.

المقدمة:

تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها ومنها المؤسسات التعليمية للرقي بمخرجاتها وتحقيق أهدافها من خلال تطبيق مبدأ الشافية لتأكيد النزاهة والوضوح وزيادة مساحة جودة الأداء وصولا للتميّز والفعالية، ومن هذا المنطلق فإنه من الأهمية سعي المؤسسات التربوية للتطوير والتحسين والتحديث لكافة نظمها، وذلك نتيجة لتزايد بعض المشكلات الإدارية، كالروتين والتزمّت وعدم المرونة، والتردد في اتخاذ القرارات، وممارسة الصلاحيات، وعدم الرغبة في تفويض الصلاحيات، والسرية الزائدة وإهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة.

وأشار عامر (٢٠٠٣، ٥٤) إلى أن الكثير من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات في الدول النامية، ما هي إلا نتيجة لتمسك هذه المؤسسات ببعض الأنماط الإدارية التقليدية التي ترسّخ مظاهر الاعتماد على السلطة، كالخوف الوظيفي وعدم إبداء الرأي، والقلق غير الصحي، والخوف من ضياع الوظيفة، والجمود في سياسات وخطوات العمل، وقتل الأفكار والإبداع، والسرية المؤلمة، وحكر المعلومات.

وذكر حسن (١٩٨٩، ٢١٩) أنه في محاولة للتغلب على مشكلة السرية في الأعمال، وعدم الوضوح التي تعاني منها بعض المؤسسات، جاءت ثقافة الانفتاح، والاعتمادية المتبادلة، والشفافية، فيعد منهج الإدارة المفتوحة الذي ظهر في أوائل الستينيات من القرن العشرين تطورًا منطقيًّا في ممارسة الفكر الإداري الساعي لمواكبة تطورات العصر وحاجاته المتغيرة.

وتُعد القيادة التعليمية الفعالة من أهم الركائز الأساسية لنجاح النظام التعليمي في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وللتأكد من جودة المؤسسة التعليمية وكفاءتها وجودة مخرجاتها، يُنظر أولاً إلى قيادتها وما يتوافر لديها من قدرات وإمكانات ووعي متكامل للأدوار المطلوبة منها ولدور المؤسسة التعليمية في المجتمع، ويُخطئ من يظُن أن قيادة المؤسسات التعليمية سهلة ومُيسرة أو أن ظروفها تتشابه مع غيرها من المؤسسات الأخرى (حيدر، ٢٠١٠، ٤٩).

كما تمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي التي تقوم بالدور الأساسي الذي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، كما تُعد عنصراً حيوياً وأداة رئيسة تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، ويعتبر استمرار وازدهار نشاطها وعملياتها المختلفة مرهون بهذه القيادة، والمجتمع الذي يحتضن هذه المنظمات سيصل إلى التقدم، من خلال قدرات هذه المؤسسات وقدرات قياداتها (الحراحشة، ٢٠١٢، ١٦٥).

وقائد المدرسة الثانوية هو المسئول الأول عنها، ولا شك أن مدير المدرسة يؤدي دورًا مهمًا في تيسير العملية التعليمية وإنجاحها، فهو المسئول عن توجيه المعلمين في النواحي الفنية بالاشتراك مع التوجيه الفني. وكذلك له العديد من الاختصاصات والمسئوليات المتعلقة بالعملية التعليمية وسير الدراسة بالمدرسة والأنشطة المختلفة، فمدير المدرسة الثانوية يقوم بمسئوليات وعمليات التخطيط والتنظيم للسياسة العامة للمدرسة ووضع برنامج شامل للعمل، ويقوم بعمليات الإشراف على تنفيذ البرنامج والنظم والمشروعات، وسير الدراسة والأنشطة المختلفة بالمدرسة، وكذلك علاج ما قد يظهر من نواحي الضعف والمشكلات التي تحول دون تحقيق المدرسة لرسالتها، فلا يكتفي أن تنسج الوزارة أهدافاً وتضع أشكالاً ومخططات للتعليم، إنما لابد من توفير الأساليب الإدارية التي تترجم هذه الأهداف، وتنفيذ الخطط التعليمية بصورة ناجحة (إسماعيل، ٢٠٠٩، ١٥). ومع تغير النظرة للإدارة المدرسية، لم يعد هدف مدير المدرسة الثانوية مجرد المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير المدرسة وفقًا للجدول الموضوع، وحصر حضور التلاميذ وتغيبهم، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ، وتحقيق الأغراض التربوية والاجتماعية (البوهي، ٢٠٠١، ١٣).

ولكون الإدارة التعليمية هي المعنية بتطبيق الشفافية في المستويات العليا في الجهاز التعليمي، فالإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ تلك السياسات عن طريق قائد المدرسة ومهمته هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وفق اللوائح والأنظمة (بدري، ٢٠٠٥).

وتمثل شفافية المعلومات في الواقع الحالي ضرورة ملحة تفرضها آليات العصر الحديث ونظام العولمة الذي نعيش فيه، وأصبحت الشفافية المعلوماتية أساساً مهماً لتحقيق عمليات التنمية المختلفة ومنها التنمية الاقتصادية، ومن دون الشفافية يظل الاقتصاد المحلي اقتصاداً مغلقاً يفر منه المستثمرون ويعجز المخططون وصناع القرار عن تحقيق الخطط الاقتصادية المطلوبة، ولذلك يجب القول إن شفافية المعلومات أصبحت شرطاً ضرورياً وجوهرياً لتعظيم المنفعة الاقتصادية ولتحقيق الأداء العالي للتنمية (يوسف، ٢٠١٢).

ولما كانت الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى إسهامها في تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلى تنظيم سليم، قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، جاءت محاولات تطبيقها في العمليات الإدارية في أجهزة الإدارة العامة (ارتيمة، ٢٠٠٥).

ويرى (Meyer, 2003) بأن مفهوم الشفافية تاريخياً نادراً ما استعمل في سياق المؤسسات وأن الشفافية تفهم كما تستعمل وأنها مرتبطة بشكل معقد بالثقة حيث تعمل على خلق الثقة بين المعنيين، وتشجع على اتخاذ قرارات مرئية أكثر، وتدعم مشاركة الجميع.

ونظرًا لاستمرار بعض القيادات المدرسية في استخدام الأنماط الإدارية التقليدية، ومنها التسلط، والتنفيذ بالقوة وبشكل فوقي، مما يؤدي إلى ظهور وانتشار مظاهر غير مرغوبة، مثل: عدم الوضوح، والغموض في أدوار الموظفين، وعدم المشاركة في صنع القرارات، وعدم التفويض الفاعل وتقليص الصلاحيات والحجب، والتعتيم على المعلومات، فقد ظهر مفهوم الشفافية الإدارية الذي يشير إلى الوضوح، والمكاشفة، وحرية تدفق المعلومات التي تبنى عليها المساءلة في كافة أشكال، وأنماط العمليات الإدارية، مما يسهم في تعزيز قيم النزاهة، والعدالة، والموضوعية تحت مظلة تشريعية تتصف بالوضوح، والاستقرار، وتعكس النهج الديمقراطي في تمكين العاملين في المؤسسات من تحمل مسؤولياتهم من خلال وجود قنوات اتصال مفتوحة وتدفق حر للمعلومات.

وتسعى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء في تطوير أنظمتها التعليمية؛ من أجل تعزيز جودة التعليم والتي شملت معظم العناصر التعليمية. وفي إطار هذه الجهود، توجهت هذه الدول المتقدمة إلى مزيد من اللامركزية في إدارة تعليمها وجعل المدرسة وحدة إدارية قائمة بذاتها تعمل تحت قيادة واعية، وتصنع قراراتها بحرية واستقلالية، وتعزز من قدرات معلميها، وتشارك في وضع مقاييس جديدة لتقويم أدائها ومحاسبتها (عبدالعزيز،٢٠١٢م). وفي ظل ذلك استُحْدِثَتْ أنواعٌ من المدارس مثل مدارس الميثاق (Charter schools) في الولايات المتحدة الأمريكية التي تتيح حق اختيار واسع المدى، مرتبط بمحاسبية ذات شفافية عالية، ليس فقط من قبل السلطات الرسمية، وإنما من قبل أعضاء المجتمع أنفسهم، كما تتصف بدرجة عالية من الشفافية، تسمح بممارسة المحاسبية من أكثر من جهة، مما يوفر- في غالب الأحيان- درجة عالية من الأداء، ينعكس على مخرجات التعليم من حيث إعدادها، وجودتها، ووظيفتها.(الزهيري، ٢٠٠٤م).

وفي مناخ تعليمي ديمقراطي، حيث التحول من المركزية إلى اللامركزية في نظم التعليم استحدثت أنواع من المدارس، مثل المدارس المستقلة Independent Schools، ومدارس الغد School of Tomorrow، والمدارس التعاقدية Charter schoolsفي كل من الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، واستراليا، ونيوزيلندا، التي تتيح حق اختيار واسع المدى، مرتبط بمحاسبية ذات شفافية عالية، ليس فقط من قبل السلطات الرسمية، وإنما من قبل أعضاء المجتمع

أنفسهم، مما يؤكد على أن النظم التعليمية بهذه الدول تلبي الاحتياجات البيئية، سواء على المستوى المحلي أم القومي، كما تتمتع بدرجة عالية من الشفافية، تسمح بممارسة المحاسبية من أكثر من جهة، مما يوفر في أغلب الأحيان درجة عالية من الأداء، ينعكس على مخرجات التعليم من حيث إعدادها وجودتها ووظيفتها (يوسف، ٢٠١٢).

وتمشيًّا مع التوجه الحكومي في المملكة العربية السعودية نحو الإصلاح الإداري، والشفافية، ومساءلة المقصرين، ولأهمية الشفافية الإدارية في الإدارات المدرسية، فقد جاءت هذه الدراسة محاولة للكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين، إذ من المؤمل أن يكون في نتائجها -بإذن الله- ما قد يفيد على مستوى النظرية والتطبيق، وإثراء للأدبيات المتوفرة في موضوع الشفافية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتحدد مشكلة البحث في أن نظام التعليم في المملكة العربية السعودية يعاني كغيره من الأنظمة التعليمية من العديد من المشكلات، والتحديات التي تقف عائقاً في مسيرة العملية التعليمية، والتي تحتاج وقفة جادة للنهوض به وتطويره. وتتنوع هذه التحديات ما بين تحديات دولية، وتحديات داخل النظام التعليمي. وبالرغم من محاولات التطوير الحتمية إلا أنه لم تقابل هذه التطورات تغيرات في نمط الإدارة المدرسية، فقد أظهرت الدراسات أن الإدارة المدرسية تعاني عدداً من الصعوبات الإدارية، والمشكلات التنظيمية التي تحد من فاعليتها في أداء رسالتها، والوفاء بواجباتها؛ ولعل ذلك يعود إلى المركزية الشديدة، والإجراءات البيروقراطية المعقدة التي نتج عنها العديد من المشكلات، إضافة لما تسببه من تأخير العمل، وضياع الجهود، وضعف المشاركة في اتخاذ القرار، كما تواجه الإدارة المدرسية مشكلات عدة في مسألة المحاسبية والمشاركة المجتمعية في إدارة التعليم العام وتمويله (الخريف،٢٠٠٨، البشر،٢٠٠٩، العريفي،٢٠١١).

إن الاهتمام بممارسة الشفافية في المؤسسات الحكومية بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص يعد مطلبًا أساسيًّا للإدارة الناجحة كونها تسهم في وضعها في الصدارة وتنميتها، بالإضافة إلى قدرتها على مواجهة التحديات لاسيما في ظل التطورات الحديثة، حيث أصبحت العديد من المؤسسات الحكومية في أرجاء العالم تواجه تغيرات مهمة ومتعددة، فهي تشهد خدمات جديدة، وعمليات متغيرة، إلا أن بعض المؤسسات تتبع أسلوبًا تقليديًّا يؤثر سلبًا في طبيعة عملها، مما يؤدي إلى وجود العديد من المشكلات الإدارية المختلفة.

وقد اتفقت الكثير من الدراسات الميدانية على ضرورة تبني مبدأ الشفافية الإدارية في جميع المنظمات الحكومية ومن بينها مؤسسات التعليم العالي، ومن تلك الدراسات على سبيل المثال لا الحصر، دراسة كل من: أبو النادي (٢٠٠١م)، ودعيبس (٢٠٠٤م)، وأبو كريم (٢٠٠٥م)، والفانك (٢٠٠٧م) والعتيبي (٢٠٠٩م) إذ تشير نتائج الدراسات إلى وجود الكثير من المعيقات التي تعيق ممارسة الشفافية الإدارية في الأجهزة الحكومية في الدول العربية، ومن أهم هذه المعيقات: التعقيدات الإدارية،وضعف وضوح التعليمات، وغياب المساءلة، والنزاهة وغياب النهج الديمقراطي، والسرية، ومن تلك الدراسات: دراسة دعيبس (٢٠٠٤م)، ودراسة أرتيمة (٢٠٠٥م). بالإضافة إلى أن الباحث قد لاحظ من خلال عمله قائداً لمدرسة أن هناك الكثير من التعقيدات الإدارية وغياب للشفافية في كثير من المدارس، وأن هناك العديد من المعيقات التي تعيق ممارسة الشفافية، ومنها اتخاذ اسلوب السرية والمركزية في ممارسة الأعمال الإدارية.

وبناءً عليه فإن مشكلة الدراسة تتحدد من خلال الإجابة على السؤالين التاليين:

- ما واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية في الأبعاد التالية (الأنظمة والقوانين- المعلومات وآليات العمل- صناعة القرارات) من وجهة نظر المعلمين؟
- ما معيقات ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين ؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة تعرف واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية ومعوقاته.

أهمية الدراسة:

يتوقع أن تكون هذه الدراسة ذات أهمية على مستوى النظرية والتطبيق من خلال ما يلي:

- أتت هذه الدراسة استجابة لتوصيات عدد من الباحثين الذين اقترحوا إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية عمومًا على المستوى العربي والمحلي.
- أهمية موضوع الشفافية الإدارية، وما يترتب على تطبيقها من إيجابيات مما يتطلب إجراء المزبد من الدراسات حولها سواء من حيث دراسة واقعها أو معوقاتها أو سبل تطويرها.
- من المؤمل أن تساعد نتائج الدراسة الحالية- في حال تطبيقها - القيادات في وزارة التعليم في التعرف إلى واقع ممارسة الشفافية في المدارس الثانوية بمحافظة النماص، ومعرفة المعيقات التي تحد من ممارستها، وبالتالي محاولتهم تطوير الاستراتيجيات الإدارية الكفيلة برفع مستوى الشفافية، والتقليل من الصعوبات التي تواجهها.
- حاجة المدارس الثانوية للأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة ؛ لتطوير العمل بها، وذلك لتحسين الإنتاجية، وتحقيق معدلات أعلى من الأداء وبكفاءة عالية، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل، وأدائه بشكل صحيح.
- أتت هذه الدراسة متزامنة مع توجه الدولة نحو محاربة الفساد، وتطبيق مبدأ الشفافية في جميع قطاعات الدولة ومؤسساتها، ومن بينها مؤسسات التعليم.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية، وفق الأبعاد التالية: (الشفافية في الأنظمة والقوانين، وفي المعلومات وآليات العمل، وفي صناعة القرارات)
- الحدود البشرية والمكانية: معلمي المدارس الثانوية.
- الحدود المكانية: محافظة النماص التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (١٤٣٩- ١٤٤٠هـ)

مصطلحات الدراسة:

١. **قائد المدرسة:** هو المسئول الأول في مدرسته، وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية، والاجتماعية، وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً.(وزارة التعليم، ١٤٢٠هـ)

٢. **الشفافية الإدارية:** تعَّرف بأنها " وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع (السكارنة، ٢٠٠٩)

ويقصد بها في مفهومها الإجرائي: " مجموعة السلوكيات، والآليات التي يقوم بها قائد المدرسة الثانوية، والتي تضمن الوضوح التام للتشريعات، والقوانين، والأنظمة، والكشف عن المعلومات، والمشاركة في صنع القرارات، مما يسهم في القضاء على الفساد الإداري، وبناء أنظمة نزيهة عادلة.

٣. **معيقات الشفافية:** يقصد بها في هذه الدراسة: تلك العوامل، والمؤثرات السلبية التي قد تحول دون تحقيق ممارسة قادة المدارس الثانوية للشفافية الإدارية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

أجرت الأحمدي (٢٠١٧) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية بمدينة جدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس للشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة ولجميع مجالات الدراسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة قائدات المدارس للشفافية الإدارية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وأجرى التويجري (٢٠١٥) دراسة هدفت تعرف مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٧) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مستوى وعي مديري المدارس بالتخطيط التعليمي جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية جاء بدرجة متوسطة.

دراسة محمود (٢٠١٤) هدفت تعرف أثر الشفافية الإدارية في تحقيق محوري الجودة والاعتماد الأكاديمي (القدرة المؤسسية- الفاعلية التعليمية) بجامعة الطائف. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من بينها: وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات درجات تقدير الفئات الثلاث (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، المستفيدين) لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية على مستوى الأبعاد، وكذلك وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات درجات تقدير الفئات الثلاثة لمستوى تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي على مستوى الأبعاد، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين درجات تقدير أفراد العينة للشفافية الإدارية ودرجاتهم لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي.

دراسة الحشاش (٢٠١٤) هدفت تعرف درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بدرجة أداء العاملين. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة

كانت كبيرة، وكان من أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة: ضرورة تحقيق مديري التربية والتعليم للشفافية الإدارية بدرجة أكبر مما هي الآن في عملياتهم الإدارية، وتعزيز الممارسات التي تقضى إلى تحقيقها، بالإضافة إلى سن القوانين والتشريعات التي تلزم مديري التربية والتعليم على انتهاج الشفافية في عملياتهم الإدارية.

وأجرى بني ملحم (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة أربد من وجهة نظر العاملين فيها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٠) موظفاً وموظفة، وأظهرت النتائج أن دور الشفافية في تطوير لعمل الإداري وفقا للترتيب الاتي: الاتصال الإداري، وتلاه الإجراءات واتخاذ القرارات، ثم آليات العمل، واخيراً تقييم الأداء والمساءلة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المديرية).

أجرى حرب (٢٠١١) دراسة هدفت تعرف واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة الالتزام بالشفافية الإدارية بما يحقق تجويد مخرجات العمل وحل مشكلاته. واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (٤١٠) موظفاً من الإداريين والأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى. وقد بلغ حجم العينة (٢٠٥) موظفاً في الجامعات المبحوثة، واستخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة)نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل (وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل، والشفافية الإدارية تعزى إلى الجامعة ولصالح جامعة الأزهر.

دراسة بليتز (Blitz, 2011) هدفت الكشف عن العلاقة بين أداء مدارس الميثاق في ضوء المحاسبية، ومعالجة تصورات المحاسبية المستندة إلى متطلبات السوق. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب المنهج الوصفي النوعي، وذلك من خلال إتباع أسلوب المقابلة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (١٨) مديراً ومسؤولاً من مديري ومسؤولي مدارس الميثاق، والتي بلغت (٦) مدارس، وأعضاء من المجتمع المدرسي في ولاية ويسكونسن، وتم إجراء التحليل الموضوعي لإلقاء الضوء على مجالات المحاسبية بالاعتماد على نوع المدرسة، والتعليم، والأداء، وأظهرت نتائج الدراسة أن مهمة مدارس الميثاق تتمثل برفع مستوى التحصيل العلمي للطلبة، وتحسين مستوى أداء المدرسة والتي تشتمل على أداء المديرين والمعلمين، وذلك من خلال المساءلة، والتقييم، والاختبارات التي تزيد من رغبتهم في تحسين أدائهم ليستمروا في العمل في هذه المدارس، وتقدم المدرسة تقارير مفصلة بما تم انجازه وماتهدف إليه، وذلك وفقاً لمعايير المحاسبية التي توضع بناءً على أهداف الميثاق.

دراسة الشمرى (٢٠٠٩) هدفت تعرف درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ضمن مجالات الدراسة وهي: الأنظمة والقوانين، صناعة القرارات، المعلومات واليات العمل الاتصال الإداري، المساءلة وتقويم الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية قد جاءت بدرجة متوسطة، كما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود العديد من الصعوبات التي تواجه مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: تبسيط الإجراءات، وتفسير اللوائح وتحديثها، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وفتح المجال أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

أجرى العتيبي (٢٠٠٩) دراسة هدفت معرفة مستوى ممارسة الشفافية في منظمات القطاع العام، كما هدفت تعرف العوامل المؤثرة في تطبيق الشفافية، ومحاولة الوصول إلى أهم الأساليب، والآليات المقترحة لتطوير، ورفع مستوى تطبيق الشفافية. ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم استطلاع اتجاهات (المديرين – الوكلاء– رؤساء الأقسام – المشرفين) حيث وقع الاختيار بطريقة عشوائية على (١١) وزارة حكومية من أصل (٢٢) وزارة بمدينة الرياض؛ لتمثل منظمات القطاع العام وبلغت عينة الدراسة(٣٥٦) موظفًا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في المنظمات المبحوثة كان متوسطًا بشكل عام، كما أظهرت الدراسة إلى أن هناك عوامل تؤثر في تطبيق الشفافية، فقد جاءت القيادة، والتدريب كأكثر العوامل تأثيرًا في تطبيق الشفافية، حيث تبين أن ضعف قدرة القادة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها، ووصول قيادات إدارية غير مؤهلة إلى مراكز عليا في المنظمات، تؤثر في تطبيق الشفافية، وفي ضوء نتائج الدراسة قُدمت توصيات تؤكد على ضرورة وضع نظام لمكافحة الفساد، ومنح جائزة الشفافية، لتكريم المتميزين، وتوفير قاعدة للبيانات داخل المنظمة.

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

دراسة الخريف (٢٠٠٨) هدفت وضع تصور مقترح لتطبيق المحاسبية في الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية وكذلك التعرف على واقع المحاسبية في الإدارة المدرسية، وتحديد المعوقات لتطبيقها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على الاستبانة أداة للدراسة، وتم تطبيقها على جميع مشرفي الإدارة المدرسية، وإدارة المتابعة، واللجان التربوية بالرياض، وطبقت على عينة عشوائية منتظمة، وكشفت النتائج عن اتفاق غالبية أفراد الدراسة على أن المحاسبية في الإدارة المدرسية تمارس بدرجة متوسطة في جميع المجالات التي شملتها الدراسة ماعدا مجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي فإن المحاسبية فيه تمارس بدرجة ضعيفة،

أجرى العمايرة (٢٠٠٨) هدفت تعرف واقع الشفافية الإدارية لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم، وقد تكون مجتمع

الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من موظفي الفئتين الأولى، والثانية ما عدا مديري التربية والتعليم، والبالغ عددهم (٤٠١٥) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (٥٧٩) موظفًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام ثلاث أدوات، الأولى: للتعرف على تصورات العاملين لدرجة الشفافية الإدارية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في مديرياتهم، والثانية: لقياس درجة الضغوط النفسية، والثالثة: لقياس درجة الأمن النفسي. وقد بيَّنت نتائج الدراسة أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم متوسط في المجالات كافة، ،حيث جاءت أكثر شفافية في مجال إدارة المصادر المادية، ثم تلاه مجال إدارة التعلم والتعليم، فمجال إدارة التخطيط، ثم مجال إدارة المصادر البشرية، وأخيًرا مجال إدارة العلاقة مع المجتمع المحلي، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم يعانون من ضغوط نفسية بدرجة متوسطة، وأن مصادر الضغوط النفسية التنظيمية كانت أكثر تأثيرًا في تشكيل الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملون من الضغوط النفسية الفردية، كما أشارت النتائج- أيضًا- إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم يشعرون بدرجة متوسطة من الأمن النفسي، وجاء مجال الشعور بالاستقرار النفسي أولاً، تلاه مجال الشعور بتقبل الآخرين، فمجال الشعور بالرضا والقناعة، ثم مجال الشعور بالأمن في الجماعة، وأخيرًا مجال الشعور بالراحة النفسية والجسمية.

أجرى الفانك (٢٠٠٧) هدفت تعرف واقع الشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبد الله للتميز، و تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعات إقليم الشمال في الأردن، إذ بلغ عددهم (١٧٤٠) عضو هيئة تدريس، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها لهذه الغاية وتوزيعها على عينة الدراسة العشوائية، والتي تكونت من (١١٧) عضو هيئة تدريس، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن تقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال بحسب معايير جائزة الملك عبد الله للتميَّز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها تركز على المالية، والقيادة، والمعرفة، والأفراد، والعمليات، وأظهرت أيضاً نتائج التحليل الإحصائي للبيانات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

أجرى دعيبس (٢٠٠٤) دراسة هدفت التعريف بمفهوم الشفافية، وأهميتها في مراكز الوزارات الأردنية، ومعرفة واقع التطبيق لمبدأ الشفافية، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين الإشرافيين، والتنفيذيين في مراكز الوزارات الأردنية الأكثر احتكاكًا بالمواطن، إذ بلغ عدد الوزارات (١٩) وزارة، منها: وزارة التربية والتعليم، و بلغ حجم العينة (٢٣٦) شخصًا، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن بناء الثقة المطلقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح، والصراحة في الإجراءات، هو المفهوم الأكثر إدراكًا من قبل الموظفين في الدوائر الحكومية، وأن تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات ضعيفًا، كما أن هناك وجودًا لكثير من المعيقات التي تعيق تبني مبدأ الشفافية وتطبيقه، والتي تتمثل بعدم وضوح أسس الشفافية ومبادئها، وكثرة القوانين، والتشريعات التي أدت إلى غموض فكرة الشفافية.

أجرى أبو النادي (٢٠٠١): دراسة هدفت إلى التعرف على تصورات رؤساء الأقسام الإدارية والأكاديمية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من وجهة نظرهم. واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية، والإدارية في جامعة اليرموك والبالغ عددهم(٦٩) رئيس قسم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تصورات رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة اليرموك

لبعض الممارسات الإدارية المطبقة لديهم ذات العلاقة بالشفافية كانت مرتفعة، كما توصلت الدراسة إلى أن أكثر الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة تركزت في مجال الاتصال والعلاقات، يليه مجال التعليمات، تبعه مجال التطوير الإداري.

أجرى جرادات (١٩٩٧) هدفت الوقوف على مدى رضا المتعاملين مع الدوائر الحكومية في الأردن المعنية عن مستوى الخدمة المقدمة إليهم، بالإضافة إلى التعرف إلى مقترحات المواطنين؛ لتلافي الثغرات ؛ونقاط الضعف لدى الدوائر، وتعزيز عوامل القوة التي تساعد على رفع مستوى الأداء، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٥٠٠) فرد، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها: أن هناك العديد من المشاكل التي يعاني منها المراجعون للدوائر الحكومية، وذلك بسبب تدني مستوى الشفافية في التعامل من خلال عدم وضوح الوثائق المطلوبة، والإجراءات اللازمة لإنجاز المعاملات، وأن المواطنين لا يشعرون بالتحسينات التي تحدث في الدوائر المعنية ؛وذلك بسبب عدم اعتماد تلك التحسينات على آراء المواطنين وحاجاتهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى (Norman et al ٢٠١٠) دراسة هدفت لتعرف أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليته. وتمثلت عينة الدراسة في ٣٠٤ مشارك تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية لاختبار فرضيات الدراسة التالية: توجد علاقة ايجابية بين تبني الرئيس للقدرات النفسية و ثقة المرؤوسين فيه. توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين شفافية اتصال الرئيس وثقة التابعين فيه. توجد علاقة ايجابية بين شفافية اتصال الرئيس وتقييم التابعين لفعاليته. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الايجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليته. إن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، فالتحدي الأكبر ألا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأكبر أمام نجاح المنظمة. أن الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة. أن الإدارة التي تتعامل بشفافية في علاقاتها مع الجمهور الخارجي تمتلك سمعة جيدة.

وأجرى (Seyoum &Manyak ٢٠٠٩)، دراسة هدفت تعرف "أثر شفافية القطاع الخاص والعام على الاستثمارات الأجنبية المباشرة في البلدان النامية".أجرت جامعة جنوب شرق نوفا في فلوريدا تلك الدراسة لتختبر دور شفافية القطاعين العام والخاص في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة للبلدان النامية. وتعرِّف الدراسة شفافية القطاع العام بتوفير معلومات واضحة عن القواعد والإجراءات الحكومية وشفافية التشريعات واللوائح. وترتبط الشفافية في القطاع العام بدرجة الفساد والرشوة وحقوق الملكية والكفاءة البيروقراطية، وسيادة القانون. أما شفافية القطاع الخاص فتشير إلى كشف الشركات المنتظم والمستدام عن الأوضاع المالية والمحاسبية إلى الجهات الخارجية والحكومة. وقد تم اختيار ٨٢ دولة من الدول النامية في مناطق جغرافية متنوعة. في حين استوفيت بيانات ٥٨ دولة. واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين المتغير التابع (الاستثمارات الأجنبية) وعدة متغيرات مستقلة (شفافية القطاع العام والخاص). وكان من أهم نتائجها أن هناك علاقة ايجابية طردية قوية بين شفافية القطاع الخاص والاستثمارات الأجنبية المباشرة. فكلما زاد مستوى الشفافية في القطاع الخاص زادت الاستثمارات الأجنبية المباشرة، بالإضافة إلى أن شفافية القطاع الخاص تؤثر على الاستثمارات الأجنبية المباشرة بدرجة أكبر من شفافية القطاع العام في الدول.

أجرى (Marquart ١٩٩٩) هدفت معرفة مستوى الشفافية في المجال العسكري في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكوَّن مجتمع الدراسة من مجموعة من رجال الأمن، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: أن الشفافية تبدو شيئًا مألوفًا عندما تهيمن الروح الدفاعية، وتهتم الدول بتدعيم قواتها، وموقفها الدفاعي، وترجيحه على الموقف الهجومي، وعندئذ ستكون الضرورة الأمنية في أدنى مستوياتها، ولكن الشفافية ستكون شيئًا عابرًا إن لم نقل غائبًا، عندما تكون الكفة الراجحة للموقف الهجومي بغض النظر عن التوازن، فعندما تكون التوترات عالية يكاد يكون الأمن معدومًا، ولكن الانفتاح قد يُسهم في تهدئة شكوك الدول حيال نوايا بعضها البعض، وفضلًا عن ذلك فإن الشفافية تبدو الكلمة الرائجة هذه الأيام، وعلى الرغم من أن الدول تزعم عادة التزامها بالشفافية، فإنها لا تكشف كثيرًا عن نفسها حتى في أوقات السلم، ولكن الانفتاح القائم على المؤسسية ليس حلًّا لمشكلة انعدام الأمن.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق تنوع الدراسات التي اهتمت بموضوع الشفافية بصفة عامة سواء في المؤسسات التعليمية أم في غيرها من المؤسسات الأخرى، مؤكدة جميعاً على أهمية الشفافية والآثار الإيجابية المترتبة عليها وضرورة العمل على تطويرها وتنميتها، كما يلاحظ أن بعض هذه الدراسات تناول الشفافية سواء من حيث واقعها أو من حيث علاقتها ببعض المتغيرات، وذلك في جهات متعددة وفئات متنوعة، وبالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية اختلفت مع بعضها من حيث موضوع الدراسة وبيئتها في حين تشابهت مع بعضها في المنهج والأداة والأساليب الإحصائية. و قد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة الحالية، وتحديدها بدقة وتحديد الأدب النظري الخاص بهذه الدراسة.

الإطار النظري:

أولاً: مفهوم الشفافية الإدارية:

يشير هذا المفهوم إلى الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع، كل حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين (عبد الحليم وعبابنة، ٢٠٠٦).

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

كما أنها تعني الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات والحد من الفساد وهي تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقا للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة علي تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع(حسن، ٢٠١٤، ١٧١).

وهي من المبادئ الرئيسية والمهمة الحاكمة للمحاسبة التعليمية، وتعني حق من حقوق المواطنين تجاه السلطة كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية وتكريسها في المجتمع،

وتعني تدفق المعلومات وعلانية تداولها عبر مختلف وسائل الإعلام، باعتبارها وسيلة تسهم في تسهيل عملية التصدي لمختلف أشكال الفساد في الواقع التعليمي، وتوفير وتواصل بين المواطنين بالقائمين على أمر التعليم (مجدي صلاح طه، ٢٠٠٨)، كما تعني الشفافية الإدارية الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والسياسة للمحاسبة والمراقبة المستمرة(قدري، ٢٠١٤: ١٧٢).

ثانياً: أهمية الشفافية الإدارية:

ترجع أهمية الشفافية الإدارية لمؤسسات التعليم في الألفية الثالثة إلى كونها تلزمها بالتطور والمرونة والانفتاح والاستجابة لحقوق ومتطلبات الأفراد لتصبح أكثر قدرة على مواجهة مشكلات النظم الإدارية وتتمكن من تقديم حلول مناسبة لعلاجها قبل أن تتفاقم وتصبح خطراً يهدد الأدوار المختلفة للمؤسسة (الحربي، ٢٠١٢). كما تزايد الاهتمام بموضوع الشفافية في مؤسسات التعليم بعد ملاحظه ضعف الأنظمة الإدارية التربوية في عصر العولمة والثورة المعرفية والتكنولوجية، حيث يعد منهج الشفافية الإدارية طريقة جديدة في التفكير تدعو لتحقيق المشاركة الفعلية للعاملين في حين أن جميع العاملين في المؤسسات يجب أن يتحملوا مسئولياتهم الكاملة في تحقيق الأهداف وتنفيذ المهمات كما أن كافة المعلومات لابد وأن تكون متاحة لجميع المعنيين بها (سعد، وأبو كريم، ٢٠١٨: ٣).

ويؤكد (Badah 2013) أن الشفافية الإدارية تعتبر واحدة من أبرز الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها محاربة الفساد الإداري وكذلك مكافحة أشكال الفساد في صورها المختلفة هذا إضافة إلي أن زيادة مستويات الشفافية في الأقسام الإدارية المختلفة إنما يعني وضوحا ودقة في الإجراءات المتبعة وتجنبا للتعاملات الروتينية في الأوساط الإدارية. أضف إلى ما سبق أن الشفافية الإدارية تسهم بدور كبير في تعزيز مستويات النمو والتطور الخاص بالمؤسسات إضافة إلى دعمها عمليات التغيير والنجاح الإداري كما أنها تساعد على دعم السياسات والبرامج المستقبلية كما أنها تعزز من عمليات الرقابة الداخلية، وتساعد على تعزيز مستويات الاستقلالية لدي العاملين في البيئات التنظيمية (Alsharah, 2014). هذا إضافة إلي كونها أحد المداخل التي يمكن من خلالها توفير فرص حقيقية للمنافسة بين المؤسسات وتحسين السمعة الخاصة بالبيئة التنظيمية (Cameron, 2010).

وتتضمن الشفافية أيضاً تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة بأن تضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجميع، وتعنى أيضا توفر إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، وترى بعض الأدبيات أن الشفافية تعني فتحاً تاماً لقنوات الاتصال بين أصحاب المصلحة والمسئولين، وهي أداة مهمة جدا لمحاربة الفساد الإداري، وأحد أهم متطلبات الشفافية الكشف عن مختلف القواعد والأنظمة والتعليمات والإجراءات والآليات المعتمدة. وتعد هذه أول خطوة على درب فتح المجال للإقرار عمليا بالمحاسبة في حالة عدم احترام تلك القواعد والأنظمة (يوسف، ٢٠١٢).

كما تؤدي الشفافية الإدارية دورا كبيرا في تحقيق التنمية الإدارية الأمر الذي يعني أن توافرها أصبح شرطا أساسيا في العمليات الإدارية والتنظيمية، وتطهر أهمية الشفافية من خلال مساهمتها في (قدري، ٢٠١٤: ١٧٣-١٧٤):

- تحقيق المصلحة العامة لان غياب الشفافية في بعض التشريعات والقوانين وعدم وضوح النصوص لهذه التشريعات والأنظمة يعتبر سببا رئيسا للاجتهادات الشخصية وبشكل لا يخدم المصلحة العامة.
- توفير النجاح والاستمرارية لأي منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله خاصة أن وجود الأنظمة يعتبر من الأشياء المهمة غير أن عدم وضوح أحكام بنود هذه الأنظمة يؤدي إلي ظهور بعض أشكال الفساد الإداري ولذلك فانه من اجل مكافحة الفساد لابد من وجود الشفافية الإدارية.
- المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة ذلك أن عدم المراجعة الدورية للقوانين والأنظمة بشكل واضح وبشكل يواكب المستجدات العصرية في بيئات الأعمال يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير سليمة ولا تستند إلي المرجعية العلمية الأمر الذي يعرقل عمليات التنمية الإدارية والشاملة لذلك فلابد من وجود الشفافية داخل التنظيمات الإدارية.
- إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية حيث تساعد الشفافية على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية في الأنظمة والقوانين وتعل على تبسيط الإجراءات وزيادة كفاءتها والتوسع في اللامركزية والعمل على توضيح خطوط السلطة من خلال وضوح الاتصالات الإدارية وإحداث إدارات واضحة وسهلة وهياكل تنظيمية تتمتع بدرجة كبيرة من المرونة.

ثالثاً: عناصر الشفافية الإدارية:

وضوح رسالة المنظمة؛ ومبرر وجودها وذلك من خلال التحديد الدقيق لرؤيتها ودورها في المجتمع وأهدافها الاستراتيجية، شرعية ومشروعية وجود المنظمة وان تتمتع بقبول من مختلف فئات المجتمع وترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها، أن تتسم آليات وإجراءات العلم والتخطيط بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد وان يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة، النشر الواسع للمعلومات والبيانات وتوفير أدلة يسترشد بها الجمهور والجهات الأخرى لمراقبة عمل المؤسسة ومعرفة مدي تطورها وتقدمها، أن تبتعد المنظمة عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشك حيثما أمكن وأن تتسم بالوضوح والإعلان عن النشاط والممارسات وان تعتمد في أساليبها الإدارية علي تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص، من الضروري أن تمتلك الأجهزة الحكومية مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائما وهي تمارس أعمالها، تصميم برامج للتوعية بمفهوم الشفافية وضرورة احترامه وسبل التعامل مع المستفيدين ومعرفة حقوقهم وعدم تجاوزها، أن يكون للمنظمات مواقع على شبكة الإنترنت يتم تحديثها باستمرار وتعطي صورة صادقة وأمينة ونزيهة عما يجري داخلها (الطروانة والعضايلة، ٢٠١٠: ٦٧).

كما يرى البعض أن عناصر الشفافية تتشكل من العلانية والقانونية. العلانية تشكل العنصر الأساسي والخطوة الأولى في تطبيق الشفافية من خلال إجراءات الرقابة والمساءلة على الأنشطة الإدارية العامة، وتوفيرها من واجبات الإدارة التي تقوم بإيصال المعلومات لأفراد المجتمع عبر آليات العلانية من خلال عدة طرق تتضمن المؤتمرات الصحفية ووسائل الإعلام وغيرها (ندى العتيبي، ٢٠٠٩)، أما القانونية فهي النص القانوني الثابت الذي يضمن توافر العلانية من جهة وممارسة حق الرقابة من جهة أخرى في حال نص القانون على إلزام الجهات الإدارية بالشفافية، وبالتالي تتمكن أجهزة المجتمع المدني من أداء دورها في كشف الانحراف والفساد في العملية الإدارية (بلال السكارنة،٢٠١١: ٢٠٥).

رابعاً: أنواع الشفافية:

أشار (الطشة، وحوامدة، ٢٠٠٩: ٢٥) إلا أن هناك أربعة أنواع للشفافية الإدارية وهي: الشفافية المدبلجة: وهي شفافية منقولة بتعسف، أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها كنقل شفافية القطاع الخاص إلي الحكومة أو نقل الشفافية المطبقة في الحكومة إلى القطاع الخاص، الشفافية المؤدلجة: وهي تلك التي تنطلق من هدف محدد وتخدم مصالح معينة وتكون الأيديولوجيا مصدرها ومصمم آلياتها، وتبرز لخدمة هدف معين ولا نراها في الأحوال الاعتيادية، الشفافية الانتقائية: وهي التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت، وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه، وهذه الشفافية طاغية ومصحوبة بحملة إعلامية وإعلانات عندما تكون الأرقام والأحداث إيجابية وبالمبررات إذا كان هناك إخفاق.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي فمن خلاله قام الباحث برصد درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية، ومعيقاتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة النماص التعليمية والبالغ عددهم (٣٢٤) معلم ، والذين هم على رأس العمل خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (١٤٣٩- ١٤٤٠هـ)، وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة تعليم النماص لعام (١٤٣٩- ١٤٤٠هـ) أما عينة الدراسة فقد تم اختيار عينه ممثلة لمجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية وبنسبة (٢٠%) من مجتمع الدراسة الكلي وقد بلغ عددهم (٦٥) معلماً.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لقياس درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق المحتوى قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية المكونة من (٢٥) فقرة على (١٠) من المحكمين ذوي الخبرة في مجالات مختلفة من مجالات التدريس في جامعة بيشة وجامعة الملك خالد، وقد وجد الباحث أن المحكمين أجمعوا على أن الاستبانة ممثلة ولا حاجة لزيادة أو حذف فقرات منها، مع الحاجة إلى بعض التعديلات على الصياغة اللغوية، وتم قبول الأداة كما هي.

ثبات الأداة: تم حساب ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية، و الفا كرونباخ.

جدول (١)

معاملات الثبات لأجزاء أداة الدراسة

أجزاء الدراسة وأبعادها	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ
الجزء الأول / واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية ويشتمل على الأبعاد التالية:		
البعد الأول : في الأنظمة والقوانين	**876,0**	**882,0**
البعد الثاني: في المعلومات وآليات العمل	**877,0**	**923,0**
البعد الثالث: في صناعة القرارات	**845,0**	**838,0**
الثبات الكلي للأبعاد	**904,0**	**969,0**
الجزء الثاني / معيقات ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية	**775,0**	**840,0**

يتبين من الجدول (١) أن معامل الثبات الكلي لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص للشفافية الإدارية بلغ بطريقة التجزئة النصفية (٩٠٤ ،٠)، أما بطريقة ألفا كرونباخ فقد بلغ (٩٦٩،٠)،أما معامل الثبات لمعيقات ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص للشفافية الإدارية بلغ بطريقة التجزئة النصفية (٧٧٥، ٠)، أما بطريقة ألفا كرونباخ، فقد بلغ (٨٤٠،٠) وهي معاملات ثبات مرتفعة، ومناسبة لأغراض الدراسة

أساليب المعالجة الإحصائية:

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- معادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة.

إجراءات الدراسة:

تم توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية، وقد بلغ مجموع الاستبانات الموزعة على أفراد الدراسة (٦٥) استبانة، فقد منها (٥) واستبعد (٦) غير مكتملة، وبذلك تم اعتماد (٥٤) استبانة في التحليل الإحصائي للبيانات، بعد ذلك تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب، وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، وهو:" ما واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية في الأبعاد التالية (الأنظمة والقوانين - المعلومات وآليات العمل - صناعة القرارات)من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع العبارات في كل بعد من أبعاد درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

البعد الأول: الشفافية في الأنظمة والقوانين

جدول (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة بعد الأنظمة والقوانين

الترتيب	رقم العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازليًا بحسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	يوضح أي غموض يظهر في نص الأنظمة والقوانين.	40,3	908, 0	كبيرة
2	3	يُطلع المعلمين على الأنظمة والقوانين فور صدورها.	11,3	937, 0	متوسطة
3	1	يُقدم المعلومات والتعليمات في الوقت المناسب.	02,3	777,0	متوسطة
4	2	يدرس اثر تطبيق الأنظمة والقوانين على بيئة العمل والمعلمين.	98,2	752,0	متوسطة
		المتوسط العام	3,13	6806,0	متوسطة

يتضح من الجدول (٢) أن متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة لبُعد الأنظمة والقوانين من أبعاد ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية كانت بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي للبعد محصورًا بين (٤٠،٣ و ٩٨،٢) بمتوسط عام بلغ (٣،١٣)

وقد جاءت الفقرة (٤) في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٤٠،٣) وبدرجة ممارسة كبيرة والتي تنص على يوضح قائد المدرسة أي غموض يظهر في نص الأنظمة والقوانين" وجاءت بقية الفقرات وعددها (٣) بدرجة ممارسة متوسطة وهي على النحو التالي: فقد جاءت العبارة (٣) في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (١١،٣) والتي تنص على " يُطلع قائد المدرسة المعلمين على الأنظمة والقوانين فور صدورها. "وجاءت العبارة (١) في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (٠٢،٣) والتي تنص على " يُقدم قائد المدرسة المعلومات والتعليمات في الوقت المناسب." وجاءت العبارة (٢) في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (٩٨،٢) والتي تنص على " يدرس قائد المدرسة اثر تطبيق الأنظمة والقوانين على بيئة العمل والمعلمين". وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة اهتمام قادة المدارس الثانوية بدارسة الأثر المترتب على تطبيق الأنظمة والقوانين على بيئة العمل والمعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الطراونة (٢٠١٠)، والتي أشارت إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة

الشفافية في التشريعات والقوانين كانت بدرجة متوسطة، وناتجة عن الوضوح، والبساطة، والدقة، والعلنية في القوانين الأنظمة والنزاهة في تنفيذها. كذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الطشة (٢٠٠٩)، والتي بينت أن جميع عبارات مجال التشريعات، والقوانين، والأنظمة جاءت ضمن الدرجة المتوسطة من الالتزام بالشفافية الإدارية.

البعد الثاني: الشفافية في المعلومات وآليات العمل

جدول (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة بعد المعلومات وآليات العمل

الترتيب	رقم العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازليًا حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	يوفر نماذج واضحة وسهلة لإنجاز الأعمال	3,43	,926	كبيرة
2	5	يوثق قائد المدرسة جميع الإجراءات المتبعة	3,30	1,360	متوسطة
3	8	يستند إلى تنظيمات واضحة لإنهاء الإجراءات	3,26	0,956	متوسطة
4	7	يوضح قائد المدرسة للجميع أدوارهم في إتمام إجراءات العمل	3,18	1,028	متوسطة
5	6	يسهل إجراءات العمل بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.	3,15	1,000	متوسطة
		المتوسط العام	3,03	0 ،64350	متوسطة

يتضح من الجدول (٣) أن متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة لبُعد الشفافية في المعلومات وآليات العمل من أبعاد ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية كانت بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي للبعد محصورًا بين (٣،٤٣ و ٣،١٥) بمتوسط بلغ (٣،٠٣) وقد جاءت العبارة (٩) في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٣،٤٣) وبدرجة ممارسة كبيرة والتي تنص على " يوفر قائد المدرسة نماذج واضحة وسهلة لإنجاز الأعمال" وقد جاءت بقية العبارات وعددها أربع عبارات بدرجة ممارسة متوسطة وهي على النحو التالي: جاءت العبارة (٥) في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (٣،٣٠) والتي تنص على " يوثق قائد المدرسة جميع الإجراءات المتبعة " وجاءت العبارة (٨) في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (٣،٢٦) والتي تنص على " يستند قائد المدرسة إلى تنظيمات واضحة لإنهاء الإجراءات" وجاءت العبارة (٧) في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (٣،١٨) والتي تنص على " يوضح قائد المدرسة للجميع أدوارهم في إتمام إجراءات العمل" وجاءت العبارة (٦) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط بلغ (٣،١٥) والتي تنص على " يُسهل قائد المدرسة إجراءات العمل بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطشة (٢٠٠٩) ودراسة الطراونة (٢٠١٠)، والتي أشارتا إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية في المعلومات كانت متوسطة. بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة أبو كريم (٢٠٠٥)، والتي أثبتت أن مصداقية المعلومات الصادرة من الإدارة الأكاديمية كانت بدرجة مرتفعة.

البعد الثالث: الشفافية في صناعة القرارات

جدول (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ممارسة بعد صناعة القرارات

الترتيب	رقم العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازليًا حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	14	يعلن عن القرارات التي يتخذها بكل وضوح	3,25	0,845	متوسطة
2	15	يوفر جميع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار	3,04	0,779	متوسطة
3	13	يرحب بمقترحات المعلمين لتطوير وتحسين العمل	2,93	0,979	متوسطة
4	12	يشارك معلمي المدرسة في عملية صنع القرارات	2,86	1,001	متوسطة
		المتوسط العام	3,02	61533,	متوسطة

يتضح من الجدول (٤) أن متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة لبُعد الشفافية في صناعة القرارات من أبعاد ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية كانت بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي للبعد محصورًا بين (٣،٢٥ و٢،٨٦) بمتوسط عام بلغ (٣،٠٢). وقد جاءت جميع العبارات بدرجة متوسطة حيث جاءت العبارة (١٤) في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (٣،٢٥)والتي تنص على" يعلن قائد المدرسة عن القرارات التي يتخذها بكل وضوح "، وجاءت العبارة (١٥) في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (٣،٠٤) والتي تنص على " يوفر قائد المدرسة جميع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار"، وجاءت العبارة (١٣) في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (٢،٩٣) والتي تنص على " يرحب قائد المدرسة بمقترحات المعلمين لتطوير وتحسين العمل"، وجاءت العبارة (١٢) في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (٢،٨٦) والتي تنص على " يشارك قائد المدرسة معلمي المدرسة في عملية صنع القرارات".

ويلاحظ أن العبارتين (١٤، ١٥) قد حصلتا على أعلى المتوسطات الحسابية التي تتراوح بين (٣،٢٥، ٣،٠٤)على التوالي، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن القرارات التي يتخذها قائد المدرسة يتم اعلانها لجميع منسوبي المدرسة بكل وضوح، بالإضافة إلى أن قائد المدرسة يقوم بتوفير جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

في حين أن العبارتين (١٣، ١٢) قد حصلت على أقل المتوسطات الحسابية والتي تتراوح بين (٢،٩٣، ٢،٨٦) على التوالي، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى المركزية في عملية صناعة القرارات، فلا يسمح للمعلمين بالمشاركة في صناعة القرارات، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة أبو النادي (٢٠٠١) ودراسة الطراونة (٢٠١٠) التي أشارتا إلى أن بعد صناعة القرارات جاء بدرجة متوسطة. بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها دراسة ديورنف (Durenv،٢٠٠٣)التي أشارت إلى أن الشفافية التشاركية الإدارية في الشركات والمؤسسات الأمريكية جاءت بدرجة مرتفعة.

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية الإجمالية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسة قائد المدرسة الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليًا.

م	ترتيب الأبعاد تنازليًا حسب المتوسطات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	البعد الأول: الشفافية في الأنظمة والقوانين	3,13	6806,0	متوسطة
2	البعد الثاني: الشفافية في المعلومات وآليات العمل	3,03	64350، 0	متوسطة
3	البعد الثالث: الشفافية في صناعة القرارات	**3,02**	**61533,**	متوسطة
	المتوسط الإجمالي	06, 3	5566, 0	متوسطة

يتبين من الجدول (٥) أن الدرجة الإجمالية لأبعاد ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (٠٦، ٣) وجاءت جميع الأبعاد بدرجة ممارسة متوسطة، وهي على التوالي: بعد الشفافية في الأنظمة والقوانين بمتوسط بلغ (٣،١٣)، يليه بعد الشفافية في المعلومات وآليات العمل بمتوسط بلغ (٣،٠٣)، يليه بعد الشفافية في صناعة القرارات بمتوسط بلغ (٣،٠٢).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وهو:" ما معيقات ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية وجهة نظر عينة الدراسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعيقات ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية في من وجهة نظر عينة الدراسة، والجدول (٦) يوضح ذلك:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيقات ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية وجهة نظر عينة الدراسة مرتبة تنازليًّا.

لترتيب	رقم العبارة في المقياس	ترتيب العبارة تنازليًّا حسب المتوسط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	انتشار الروتين والبيروقراطية في عملية صناعة القرارات داخل المدرسة	4,10	0,701	كبيرة
2	12	تفرد قائد المدرسة باتخاذ القرارات	4,08	.,933	كبيرة
3	8	انخفاض الثقة بين القائد والمعلمين.	4,02	0,788	كبيرة
4	4	ضعف الروابط الشخصية بين منسوبي المدرسة	3,90	0,985	كبيرة
5	3	نقص الأنظمة والإجراءات الواضحة والسهلة للجميع	3,78	0,660	كبيرة
6	6	قلة الوسائل الإلكترونية اللازمة لتسريع عملية الشفافية.	3,70	0,717	كبيرة
7	7	كثرة الإجراءات السرية التي تؤثر سلباً على مستوى الشفافية.	3,53	0,865	كبيرة
8	10	مستويات الحرية والديمقراطية متدنية في المدرسة	3,39	1,169	متوسطة
9	11	قلة توفير القيادة المدرسية للمعلومات اللازمة لإجراءات تقييم الأداء	3,18	,726	متوسطة
10	1	قلة وعي المعلمين بالمدرسة بحقوقهم وواجباتهم	3,05	1,195	متوسطة
11	2	السرية والغموض أثناء تنفيذ إجراءات وآليات العمل	3,01	1,166	متوسطة
12	5	ضعف القيادة المدرسية في مواجهة المشكلات وحلها.	2.54	.726	قليله
		المتوسط العام	3.52		كبيرة

يتضح من الجدول (٦) أن متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة لمعيقات ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية تفاوتت بين درجة كبيرة، و قليلة حيث كان المتوسط الحسابي للمعيقات محصوراً بين (١٠، ٤ و ٢،٥٤) بمتوسط عام بلغ (٥٢، ٣) وبدرجة كبيرة. وقد جاءت العبارة (٩) في المرتبة الأولى وبمتوسط بلغ (٤،١٠)، والتي تنص على " انتشار الروتين والبيروقراطية في عملية صناعة القرارات داخل المدرسة". وقد يُعزى ذلك إلى عدم تفعيل المدرسة للوسائل الإلكترونية التي تؤدي إلى القضاء على الروتين، وتسرع عملية صناعة القرارات، بالإضافة إلى كثرة الإجراءات الإدارية التي تمر بها عملية صناعة القرارات. وجاءت العبارة (١٢) في المرتبة الثانية وبمتوسط بلغ (٤،٠٨) والتي تنص على " تفرد قائد المدرسة باتخاذ القرارات" وقد يعزى ذلك إلى المركزية الشديدة التي ينتهجها قائد المدرسة في عملية صناعة القرارات، وبالتالي يودي ذلك إلى ضعف إشراك المعلمين في عملية صناعة القرارات، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جرادات (١٩٩٧م)، والتي أشارت إلى تدني مستوى الشفافية من خلال قلة الاهتمام بأخذ آراء المواطنين، وضعف مشاركتهم، وجاءت العبارة (٥) في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (٢,٥٤) كأقل معيق قد يواجه ممارسة قائد المدرسة الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية، والتي تنص على " ضعف القيادة المدرسية في مواجهة المشكلات وحلها." وقد يُعزى ذلك إلى الاختيار الجيد والموفق لقادة المدارس الثانوية من قِبل قسم

القيادة المدرسية بإدارة التعليم، بالإضافة إلى وجود الخبرة الكبيرة لقادة المدارس الثانوية في محافظة النماص التعليمية.

الاستنتاجات والتوصيات:

استنتج الباحث من هذه الدراسة ما يلي:

- أن المستوى الإجمالي لممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (٣،٠٦) وجاءت جميع الابعاد بدرجة ممارسة متوسطة، وهي على التوالي: بعد الشفافية في الأنظمة والقوانين بمتوسط بلغ (٣،١٣)، يليه بعد الشفافية في المعلومات وآليات العمل بمتوسط بلغ (٣،٠٣)، يليه بعد الشفافية في صناعة القرارات بمتوسط بلغ (٣،٠٢).
- أن المستوى الإجمالي لمعيقات ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (٣,٥٢).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن التوصية بالآتي:

- ضرورة أن يعمل قائد المدرسة على مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرارات.
- العمل على نشر النهج الديمقراطي داخل المدرسة، للقضاء على الروتين والبيروقراطية في عملية صناعة القرارات داخل المدرسة.
- ضرورة استفادة المدارس من وسائل التكنولوجيا الحديثة في الاتصال، ومواكبة التطور في هذا الجانب، للوصول إلى درجة عالية من الشفافية
- ضرورة العمل على تزويد منسوبي المدارس من معلمين، وموظفين، وطلاب بالمعلومات التي يحتاجونها دون تردد.

المقترحات:

- تصور مقترح لتطوير الشفافية الإدارية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين.
- متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية بالمرحلة الثانوية من وجهة قادة المدارس والمعلمين.
- مستوى الشفافية الإدارية وعلاقته بجودة الأداء لدى قادة المدارس بالمرحلة الثانوية

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو النادي، مرام فؤاد (٢٠٠١م) "تصورات رؤساء الأقسام الإدارية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

أبو كريم، أحمد فتحي (٢٠٠٥م) مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عَمَّان، الأردن.

الأحمدي، حنان. (٢٠١٧م) درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

ارتيمة، ماجدة سليمان (٢٠٠٥). شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

إسماعيل، أحمد جلال حسن. (٢٠٠٩). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ.

بدري، طارق (٢٠٠٥) الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، عمان، الأردن: دار الثقافة والنشر.

البشر، فاطمة. (٢٠٠٩). تطوير إدارة المدرسة الثانوية القائمة على نظام المقررات في ضوء الإدارة المتمركزة حول المدرسة. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

بني ملحم، شفاء. (٢٠١٣) دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن

البوهي، فاروق شوقي. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء الحديثة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

جرادات، أسامة (١٩٩٧م) عرض أهمية الشفافية من تجارب كل من دائرة الجمارك ودائرة الأراضي والمساحة ودائرة ضريبة الدخل، الأسبوع العلمي الأردني الخامس (تطوير القدرة التنافسية في الأردن " الجودة / الإنتاجية / الشفافية والمساءلة ") عَمَّان: الجمعية العلمية الملكية.

الحراشة، محمد عبود. (٢٠١٢). السلوك القيادي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد العاشر، العدد الرابع.

حرب، نعيمة محمد (٢٠١١م) "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

الحربي، محمد بن محمد أحمد. (٢٠١٢). درجه الالتزام بممارسه الشفافية الإدارية لدي الأقسام الأكاديمية في كليه التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٦ (١)، ص ص ٣٠٨، ٣٤١.

حسن، محمد حربي. (١٩٨٩). علم المنظمة الأصول والتطور والتكامل، الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر.

حسن، محمد قدري. (٢٠١٤). الشفافية الإدارية، مجلة الفكر الشرطي، مركز بحوث الشرطة، القيادة العامة لشرطة الشارقة، الإمارات، مجلد ٢٣، عدد ٩٠، ص ١٧١.

الحشاش، خالد سعد برهم. (٢٠١٤). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين بها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

حيدر، علي حيدر. (٢٠١٠). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ٢٦، جامعة بغداد.

الخريف، أحمد. (٢٠٠٨). المحاسبية في الإدارة المدرسية تصور مقترح للتطبيق بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

دعيبس، منال فؤاد (٢٠٠٤). "مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الراشدي، سعيد. (٢٠٠٧). الإدارة بالشفافية (ط١). دار كنوز المعرفة: عمّان. الأردن.

الزهيري، إبراهيم. (٢٠٠٤). المحاسبية في مدارس حق الاختيار مدخل لدعم مفهوم اللامركزية في إدارة التعليم في مصر. مجلة كلية التربية، المنصورة،٥٥، ٣٥٨- ٣٨٣.

سعد، نداء أكرم أحمد، وأبو كريم، أحمد فتحي عبد الكريم. (٢٠١٨). الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

السكارنة، بلال. (٢٠٠٩) أخلاقيات العمل، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

السكارنة، بلال. (٢٠١١). الفساد الإداري، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الشمري، سالم بن مبارك. (٢٠٠٩). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك.

الطراونة، رشا نايل حامد، والعضايلة، علي محمد عمر. (٢٠١٠). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المسائلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد٦، العدد١، ص ص ٦٣- ٩٦.

الطشة، غنيم حمود، وحوامدة، باسم علي. (٢٠٠٩). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة التربوية، المجلد ٢٤، العدد٩٣.

عامر، سعيد يس (٢٠٠٣). الاتصالات وكيفية تحسينها من أجل اتصال أكثر فعالية، المؤتمر السنوي الثالث، القاهرة.

عبد الحليم، أحمد، وعبابنة، رائد. (٢٠٠٦). أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسه الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهه نظر الإدارة الإشرافية، ورقه عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك ٢٥-٢٧ نيسان، ص ص ٥٣- ٧٨.

عبد العزيز، محمد. (٢٠١٢). تطبيقات مدخل الإصلاح المدرسي الشامل باستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع ٢٣.

العتيبي، ندى. (٢٠٠٩). الشفافية في الأجهزة الحكومية "دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض". رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.

العريفي، سلطان. (٢٠١١). دور المشاركة المجتمعية في إصلاح التعليم العام في المملكة العربية السعودية تصور مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

عمايرة، عدنان خالد محمود (٢٠٠٨). الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

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

الفانك، سحر. (٢٠٠٧). "تقويم الأداء والشفافية في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال حسب معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

محمود، السيد الحضري أحمد. (٢٠١٤). تحليل العلاقة بين الشفافية الإدارية وتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث المالية و التجارية، ع١، كلية التجارة جامعة بورسعيد.

يوسف، محمد محمود عبد الله. (٢٠١٢). الشفافية المعلوماتية وعمليات التنمية المستدامة مع التعرض للتجربة المصرية، ورقة عمل، كلية التخطيط العمراني والإقليمي، جامعة القاهرة.

المراجع الأجنبية:

Alsharah, A. M. T. (2014) Extent of Commmitment in Applying Managerial Transparency in Jordan Government Instituations. Puplic Policy and Administration Research,3(4), 64- 77.

Badah, A. (2013). Practice degree of the managerial transparency in the Jordanian private universities as viewed by their heads of departments. American journal of Educational Research,1(7), 252-259.

Blitz, M. (2011). Market-based and Authorizer-based Accountability Demands and the Implications for Charter School Leadership. Journal of School Choice, (5), 357–396.

Cameron, B. L. (2010). Transparency, Trust, and a tale of hedge fund ethics. Master of Business Administration. San Diego State University.

Marquart ،J. (1999). Why Transparency is not What it Appears to be: Defensive Realism and the Origins of Institutionalized Openness, Eric: DAI- A 59 / 07 ،p. 2710.

Meyer, P. (2003). The Truth about Transparency, from http://www.gwsae.org/excutiveupdate/2003/aygyst/truth.htm.

Norman ،S: Avoliob, B and Luthansb, F. (2010). The impact of positivity and Transparency on Trust in leaders and their perceived Effectiveness, the leadership Quarterly ،5 (2) ،350-364.

Piotrowski, J. (2003). Governmental Transparency and the National Performance Review: Implementing the Freedom of Information, Eric: ACT. DAI-A 64/03.

Seyoum, Belay & Manyak, Terrell (2009). "The Impact of Public and Private Sector Transparency on Foreign Direct Investment in Developing Countries, Florida: Nova Southeastern University, Fort Lauderdale.