

الشفافية الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس في محافظة القنفذة

إعداد

د/ عبد الواحد سعود الزهراني

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

بكلية التربية - جامعة الباحة

أ/ محمد عبد الرحيم بلخير

طالب ماجستير في كلية التربية

تخصص قيادة تربوية

جامعة الباحة - المملكة العربية السعودية

الشفافية الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري

لدى قادة المدارس في محافظة القنفذة

أ/ محمد عبد الرحيم بلخير ود/ عبد الواحد سعود الزهراني*

مقدمة:

في عصر التطور التكنولوجي المتسارع وتدفق المعلومات، وتطور آليات العمل الإداري المؤسسي على مستويات الدول المحلية النامية والمتطورة، برزت أفكار جديدة وسياسات وتوجهات عالمية نحو الإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية؛ لتطوير النظام التعليمي وبناء القدرات العلمية والمعرفية للإنسان، وقد أكد الغامدي وعبدالجواد (٢٠١٠م، ١٩) على أن التعليم صورة لثقافة الدولة وفكرتها وغايتها وأهدافها ومما تتكون الدولة يكون نظامها التعليمي قوة بقوة وضعفاً بضعف. وفي هذا السياق أورد عليجات (٢٠٠٨م، ١٥) أن التطور العلمي والتكنولوجي، ألقى بمسؤوليات متزايدة على المؤسسات التعليمية، مما يتطلب منها إصلاح وتطوير أدواتها وآليات عملها لإثبات نجاحها في تحمل تلك المسؤوليات، من خلال إعادة النظر في أسلوب إدارتها للموارد البشرية، بالاستفادة من المفاهيم الإدارية الحديثة.

لذلك شهدت أدبيات الإدارة المعاصرة منذ مطلع التسعينيات من القرن الماضي ظهور مفاهيم وفلسفات ومداخل ومصطلحات حديثة مثل أسلوب تحليل النظم، وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومدخل إعادة هندسة نظم العمل، وإدارة المعرفة، ومصطلحات الحوكمة والتمكين والشفافية والإبداع الإداري واعتبرت هذه المفاهيم بمثابة نقلة نوعية مهمة في مسار الفكر الإداري الحديث، ويعزي كلاً من الدويك وحسين ياسين وعدس محمد (٢٠٠١م، ١٢) أسباب ذلك إلى التحديات الجديدة المفروضة على النظام التعليمي، والتطور الهائل في تقنية المعلومات

* أ/ محمد عبد الرحيم بلخير: طالب ماجستير في كلية التربية تخصص قيادة تربوية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

د/ عبد الواحد سعود الزهراني: أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية - جامعة الباحة.

والاتصالات وتداعيات العولمة وما بعد الحداثة، والتحولت العصرية نحو مجتمع المعرفة، أسهم في ظهور المداخل الإدارية الحديثة كالشفافية.

وعلى مستوى مدارس التعليم العام بشكل عام فما زال واقعها الإداري اليوم يتسم بتطبيق حرفية التعليمات والقوانين، والإهمال واللامبالاة من قبل العاملين، والميل نحو النمطية في الأنظمة وأساليب العمل، وغياب عامل التنسيق وقلة المرونة، وضعف الخلق الإداري، والمركزية الشديدة، وإضفاء طابع السرية والتكتم على الأعمال الإدارية (رشوان، ٢٠٠٦م، ١٢).

ولما كانت الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوجب على الإدارات المدرسية ضرورة الأخذ بها؛ لأهميتها في المساهمة بالتنمية الإدارية ومواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، جاءت محاولات تطبيقها في العمليات الإدارية المدرسية (ارتيمة، ٢٠٠٥م، ٣). بينما تُشير بعض نتائج الدراسات المحلية الحديثة مثل العتيبي (٢٠١٥م) والشمراني (٢٠١٤م) وحدادي (٢٠١٤م) والبلوي (٢٠١٠م) إلى أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مدارس التعليم العام ما بين منخفضة ومتوسطة، وأشار الحربي (٢٠١٢م، ٣١٩) إلى أن الشفافية الإدارية في ظل وجود اتصال إداري فعّال يضمن خلق بيئة إبداعية بالعمل، حيث إن المناخ الذي يشيع فيه الشفافية الإدارية يُسهم في ظهور الإبداع الإداري ويهيئ الفرص لحدوثه، خاصة وأن الإدارة المدرسية تُعدّ العنصر الفاعل لتنمية الإبداع لدى العاملين فيها من خلال دورها الذي يتمثل في خلق البيئة الإبداعية للمعلمين، وتحفيزهم لتحقيق مظاهر الإبداع، وتهيئة بيئة التعلم للإبداع (حجي، ٢٠٠٠م، ١٥١)، كما أكدت الدراسات المحلية والعربية التي أجريت بمجال الإبداع الإداري أنها تُعدّ إحدى وأبرز مداخل الإصلاح الإداري، وأمراً حتمياً خاصة في الدول النامية؛ لما يشهده هذا العصر من تطورات متسارعة ومتلاحقة تتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع لملاحقة التقدم العلمي والتطور التقني (عيد، ٢٠١٠م، ١٨١)، وتأخذ بزمام المبادرة في التغيير وتشجذ همة العاملين وتحفز قدراتهم الإبداعية (الرفاعي، ٢٠١٣م، ١). كما أكدت نتائج دراسة كلاً من محمد (٢٠١١م، ١٧٩) وإبراهيم ومحمود (٢٠١٣م، ٥٦) أن الأسلوب الإداري المطبق بمدارس التعليم العام يتصف بالروتينية والبيروقراطية

وتنفيذ التعليمات حرفياً، لقلّة وجود القيادة الإبداعية، حيث يلتزم القادة بما يصدر إليهم من تعليمات من الوزارة بدون أي محاولات للتطوير أو الإبداع الذاتي. وعلى ضوء ما سبق فإن الدراسة الحالية ستقوم باستقصاء العلاقة بين الشفافية الإدارية والإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة القنفذة .

مشكلة الدراسة:

يحتاج قادة المدارس في خضم تعدد وتنوع مسؤولياتها الإدارية وأدوارها القيادية، إلى ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة؛ من أجل تحفيز المعلمين وصولاً إلى بيئة عمل إبداعية، وبالرغم من تأكيد العديد من الدراسات على أهمية ممارسة الشفافية بالعمل الإداري المدرسي كدراسة الغامدي (٢٠١٣م) والعتيبي (٢٠١٥) والشمراني (٢٠١٤) والبلوي (٢٠١٠) إلا أن الشواهد العملية للسلوك القيادي بمدارس محافظة القنفذة -من خلال خبرة الباحثين- دون المستوى المأمول، حيث ما زالت بيئة العمل تتسم باستخدام أسلوب السرية والمركزية في الممارسات الإدارية، وقلّة مشاركة المعلمين الفاعلة بعمليات الإدارة المدرسية كاتخاذ القرار والتخطيط والقيادة، ويغلب على الإجراءات الإدارية داخل المدرسة الضبابية وعدم الوضوح، ويتفق إحساس الباحث بالمشكلة مع ما توصلت إليه نتائج الدراسات مثل العتيبي (٢٠١٥م) والشمراني (٢٠١٤م) والسحبياني (٢٠١٤م)، وحدادي (٢٠١٤م) والبلوي (٢٠١٠م) أن درجة ممارسة القيادات للشفافية بدرجة متوسطة، في إجراءات العمل، وتقييم الأداء، والاتصال الإداري والمساءلة، وأوصت تلك الدراسات بضرورة دراسة ممارسة الشفافية الإدارية في بيئات تعليمية أخرى. كما أكد التقرير السنوي حول الشفافية لعام (٢٠١٥م) الصادر من منظمة الشفافية الدولية (Transparency International) انخفاض مستوى الشفافية في المملكة العربية السعودية على مؤشر مدركات الشفافية، حيث حصلت المملكة على (٥٢) نقطة محتلة بذلك المركز رقم (٤٨) عالمياً، وهذا التقرير يصنف الدول من الأكثر شفافية إلى الأقل وذلك على مقياس من (٠-١٠٠) مستنداً على بيانات تجمعها المنظمة من عدة هيئات دولية كالبنك الدولي، والمنندى الاقتصادي العالمي (Transparency International, 2015, P6).

وفيما يتعلق بالإبداع الإداري في مدارس التعليم العام فقد كشفت نتائج بعض الدراسات المحلية عن قصور مستوى الإبداع الإداري، مثل دراسة السلمي (٢٠٠٧م) والسلمي (٢٠١٢م)، والحارثي (٢٠١٢م) واللحاني (٢٠١٣م)،

وأشارت دراسة (البدراني، ٢٠١١م) إلى أن من أهم معوقات تطبيق الإبداع الإداري هو قلة ممارسة الشفافية الإدارية بالمدارس، والتوجهات الحديثة بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية تتطلع إلى ترجمة الرؤية الوطنية للمملكة ٢٠٣٠ المتمثل في الهدف الإستراتيجي الثالث "تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع والابتكار من خلال الارتباط بأهداف الرؤية ٢٠٣٠ والعمل على ترسيخ القيم الإيجابية وبناء شخصية مستقلة لأبناء الوطن، وتزويد المواطنين بالمعارف والمهارات اللازمة لموائمة احتياجات سوق العمل المستقبلية وتنمية مهارات الشباب وحسن الاستفادة منها" حيث ورد أن متوسط عدد ساعات التطوير المهني في القيادة (٥) ساعات وحدد الهدف الإستراتيجي المطلوب رفعه إلى (٢٠) ساعة عام (٢٠٣٠) (وزارة التعليم، ٢٠١٦م، ص٦٢). مما يتطلب ذلك إلى الإسهام بالكشف عن العوامل التنظيمية التي تؤثر بالقيادة الإبداعية بمدارس التعليم العام والتي منها ممارسة الشفافية الإدارية، وتتمثل أسئلة الدراسة فيما يلي:

١. ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما درجة ممارسة السلوكيات الدالة على الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بالتعليم العام بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قادة المدارس بالتعليم العام بمحافظة القنفذة للشفافية الإدارية والإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس بالتعليم العام بمحافظة القنفذة للسلوكيات الدالة على الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن العلاقة الإرتباطية بين درجة ممارسة قادة المدارس بالتعليم العام بمحافظة القنفذة للشفافية الإدارية والإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

- إن الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الشفافية الإدارية والإبداع الإداري بالمدارس يُسهم بالمعرفة النظرية التراكمية بالعوامل التنظيمية المؤثرة على الإبداع الإداري، مما يفتح المجال أمام الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات الارتباطية للكشف عن العلاقات بين المتغيرات الإدارية التنظيمية، وخاصة وأن هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي استقصت العلاقة بين المتغيرين - في حدود علم الباحثين- خاصة وأن الدراسة الحالية تواكب رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي تعتبر الشفافية نهجها وأحد مرتكزاتها الأساسية لتحقيق التنمية في شتى المجالات، كما أنها تعتبر الإبداع مطلباً وهدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه.
- تتزامن الدراسة الحالية مع توجه المملكة العربية السعودية لتجويد العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها.
- تقدم الدراسة الحالية تغذية راجعة للمسؤولين والقائمين على مشروع تطوير القيادات المدرسية في مشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم كونها تسعى لتطبيق مدخل إداري حديث.
- تعريف القيادات المدرسية بتطبيقات الشفافية الإدارية، والإبداع الإداري اللتان تُعدان مفاتيح تطبيق المداخل الإدارية الحديثة على مستوى الإدارة الاحترافية المدرسية التي تطمح وزارة التعليم تحقيقها لدى إدارات المدارس.

مصطلحات الدراسة:

١. **الشفافية الإدارية:** عرّفها الراشدي (٢٠١٣، ١٦) بأنها "الممارسات التي تقوم بها الإدارة لتحقيق أعلى قدر من إتاحة المعلومات المصريح بنشرها بالكشف المقصود عنها، ووضوح السياسات والتشريعات، سواء ذات الطابع الايجابي أو السلبي بدقة فائقة، وفي الوقت الملائم وبوضوح شديد، لدعم جميع القرارات العقلانية وردود الأفعال المنطقية تجاه المؤسسة وإخضاعها لعملية المحاسبة لأعمالها وسياساتها وممارساتها. **ويعرّفها الباحث إجرائياً** بأنها" الممارسات الإدارية التي يقوم بها قادة مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة داخل المدرسة وخارجها والتي تتضمن:(الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، تبسيط إجراءات العمل المدرسي وتقييم الأداء) كما تقيسها أداة الدراسة بالدرجة الكلية .

٢. **الإبداع الإداري:** عرف علي (٢٠١١م، ٣٣) بأنه تلك الطاقة الهائلة والكامنة لدى مجموعة من القائمين على العمل في المنظمات المختلفة. وعرفها الباحث إجرائياً: بأنها : عملية تسعى إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى المدرسة من خلال قدرة قائد المدرسة من خلال ممارساته الإدارية على إظهار عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات) وستفاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على الأداة التي سيتم إعدادها لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تعرف واقع الشفافية الإدارية بالأبعاد التالية (الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، تبسيط إجراءات العمل المدرسي وتقييم الأداء) وعلاقتها بالإبداع الإداري بالأبعاد التالية (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)
- **الحدود البشرية:** تمّ التطبيق على معلمي المدارس بالتعليم العام الحكومية النهارية بنين بمحافظة القنفذة.
- **الحدود المكانية:** تمّ التطبيق على المدارس بجميع المراحل التعليمية الثلاثة بمحافظة القنفذة دون مدارس التربية الخاصة وتحفيظ القرآن .
- **الحدود الزمانية:** تمّ تطبيق الدراسة بالفصل الدراسي الثاني في العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً- منهج الدراسة: يتحدد منهج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة، ولطبيعة متغيراتها التي تبحث في العلاقة بين ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية والإبداع الإداري، أتبع المنهج الوصفي الإرتباطي.

ثانياً-مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية النهارية بمحافظة القنفذة، بالتعليم العام والمقررات دون مدارس التربية الخاصة ومدارس تحفيظ القرآن الكريم، والبالغ عددهم (٣٠٨٩) معلماً، حسب الإحصائية التي حصل عليها الباحث للعام الدراسي ١٤٣٨هـ/ ١٤٣٩هـ من إدارة تعليم القنفذة قسم تقنية المعلومات.

ثالثاً- عينة الدراسة: نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة تمّ اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية من معلمي المدارس بالتعليم العام حسب توزيعهم بمكاتب التعليم بمحافظة القنطرة؛ حيث تمّ اختيار (٤٥٠) معلماً من مختلف المكاتب، بنسبة (١٤,٥٧%) من مجتمع الدراسة الأصلي وهو العدد الذي يزيد عن العدد المقترح بالتطبيق في معادلة ستيفن تامبسون (حسن، ٢٠١٠) لتحديد حجم العينة والذي يساوي (٣٤٢) معلماً

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} \div z^2 \right] + p(1-p)}$$

حيث إن N حجم المجتمع و Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥، وتساوي ١,٩٦ d نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥، p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠,٥٠ حيث تمّ تحديد (٤٥٠) معلماً تمّ التواصل معهم بالاستبانة الإلكترونية فكان عدد الردود (٣٩٦) بنسبة (٨٨%) من الاستبانات الموزعة، ويوضح جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية.

جدول (١) توزّع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٣٨	٨٥,٤%
	دراسات عليا	٥٨	١٤,٦%
المرحلة التعليمية	الابتدائية	٢٢٠	٥٥,٦%
	المتوسطة	١٠٠	٢٥,٣%
	الثانوية	٧٦	١٩,١%
سنوات الخبرة	أقل من [٥] سنوات	٧	١,٨%
	من [٥] سنوات لأقل من [١٠]	١٠٦	٢٦,٨%
	من [١٠] سنوات لأقل من [١٥] سنة	صفر	٠%
	من [١٥] سنة فأكثر	٢٨٣	٧١,٤%
المجموع		٣٩٦	١٠٠%

رابعاً- أداة الدراسة:

تمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة، وذلك لمناسبتها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، وقد تمّ بناء الاستبانة بعد مراجعة الدراسات السابقة بموضوع الشفافية الإدارية والإبداع

الإداري، وتحديداً بالدراسات المشابهة مثل دراسة العتيبي (٢٠١٥) والزعابي (٢٠١٤) والشمراني (٢٠١٤). والبوي (٢٠١٠) والدراسات التي تناولت الإبداع الإداري مثل دراسة القرني (٢٠١٦) وإبراهيم، ومحمود (٢٠١٣م) والمانع (٢٠١٣) وأبو شمالة (٢٠١٣) وأبو الوفا (٢٠٠٦). وبناء على هذه المصادر فقد تمّ بناء أداة الدراسة (الاستبانة) التي اشتملت على ما يلي:

المحور الأول: يقيس ممارسات الشفافية الإدارية: وهي الممارسات التي يقوم بها قادة المدارس لتحقيق أعلى قدر من إتاحة المعلومات المصرح بنشرها بالكشف المقصود عنها، ووضوح السياسات والتشريعات، بدقة فائقة، وفي الوقت الملائم وبوضوح شديد، لدعم جميع القرارات العقلانية وردود الأفعال المنطقية تجاه المدرسة وإخضاعها لعملية المحاسبة.

المحور الثاني: مستوى الإبداع الإداري: وهي قدرة القائد المدرسي على تحقيق نقلة نوعية على مستوى المدرسة من خلال ممارساته الإدارية وإظهار عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات).

إجراءات التأكد من الصدق:

من أجل التأكد من صدق الاستبانة تمّ استخدام الطرق التالية:

(١) **صدق المحكمين (الصدق الظاهري)** تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، بلغ عددهم (١٠) من جامعة الباحة وذلك للحكم على فقرات الاستبانة، من حيث مدى مناسبة ووضوح الفقرة، ومدى انتماء كل فقرة من الفقرات للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف، وبعد استعادة النسخ المُحكّمة من المحكمين قام الباحثين بإجراء التعديلات التي أتفق عليها أكثر من (٨٠%) من المحكمين سواء بتعديل الفقرة أو الإضافة أو الحذف، حتى تم الحصول على الاستبانة بصورتها النهائية.

(٢) **صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:** تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأصلية قوامها (٣٠) معلماً وقد تمّ حساب صدق الاتساق الداخلي لكل محور من محوري الاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وذلك كما يوضح نتائجها الجدول (٢) التالي:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة بمحور الشفافية الإدارية

البعد الرابع تقييم الأداء		البعد الثالث تبسيط إجراءات العمل المدرسي		البعد الثاني المساءلة الإدارية		البعد الأول الاتصالات الإدارية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٧٣	٢٥	**٠,٩٢	١٧	**٠,٧٦	٩	**٠,٨٥	١
**٠,٨١	٢٦	**٠,٧٤	١٨	**٠,٧٧	١٠	**٠,٧٨	٢
**٠,٧٠	٢٧	**٠,٦٨	١٩	**٠,٧٩	١١	**٠,٧٤	٣
**٠,٧٥	٢٨	**٠,٨٩	٢٠	**٠,٨١	١٢	**٠,٦٩	٤
**٠,٧٦	٢٩	**٠,٧٣	٢١	**٠,٧٦	١٣	**٠,٧٦	٥
**٠,٨٣	٣٠	**٠,٧٣	٢٢	**٠,٨٧	١٤	**٠,٦٤	٦
**٠,٦٩	٣١	**٠,٧٢	٢٣	**٠,٧٤	١٥	**٠,٦٩	٧
**٠,٧٣	٣٢	**٠,٨١	٢٤	**٠,٨١	١٦	**٠,٦٨	٨

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (٢) السابق أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لأبعاد المحور الأول الذي تنتمي إليه الفقرة قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت بالبعد الأول الذي يقيس "الاتصالات الإدارية" من (٠,٦٤ - ٠,٨٥)، وللبعد الثاني "المساءلة الإدارية" بين (٠,٧٤ - ٠,٨٧)، وللبعد الثالث "تبسيط إجراءات العمل المدرسي" من (٠,٧٢ - ٠,٩٢)، وللبعد الرابع "تقييم الأداء" من (٠,٦٩ - ٠,٨٣)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لجميع أبعاد الاستبانة بالمحور الأول. كما تم حساب معامل ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه لفقرات بالمحور الثاني الذي يقيس الإبداع الإداري، كما نتبين النتائج بجدول (٣).

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون

بين درجات كل فقرة والدرجة الكلية للبعد بمحور الإبداع الإداري

البعد الرابع "حل المشكلات"		البعد الثالث "المرونة"		البعد الثاني "الأصالة"		البعد الأول "الطلاقة"	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
**٠,٦٣	٢١٦	**٠,٦٥	١١	**٠,٦٩	٦	**٠,٧٧	١
**٠,٧١	١٧	**٠,٦٢	١٢	**٠,٧٣	٧	**٠,٧١	٢
**٠,٦٦	١٨	**٠,٦٧	١٣	**٠,٧٤	٨	**٠,٦٨	٣
**٠,٧٥	١٩	**٠,٧٤	١٤	**٠,٦٣	٩	**٠,٦٥	٤
**٠,٦٥	٢٠	**٠,٧٦	١٥	**٠,٥٨	١٠	**٠,٦٩	٥

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتبين من جدول (٣) السابق أن معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لأبعاد المحور الثاني الذي تنتمي إليه الفقرة قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد تراوحت بالبعد الأول الذي يقيس "الطلاقة" من (٠,٦٥ - ٠,٧٧)، وللبعد الثاني "الأصالة" بين (٠,٥٨ - ٠,٧٤)، وللبعد الثالث "المرونة" بين (٠,٦٢ - ٠,٧٦)، وللبعد الرابع "حل المشكلات" من (٠,٦٣ - ٠,٧٥) مما يدل على توافر صدق الاتساق الداخلي لجميع أبعاد الاستبانة بالمحور الثاني الذي يقيس الإبداع الإداري.

٢. ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب الثبات، بطريقتين وهما: ثبات الاستقرار (الإعادة)؛ حيث تم تطبيق الاستبانة مرتين بفواصل زمني إسبوعين على العينة الاستطلاعية وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين لأبعاد الدرجة الكلية، كما تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ "الاتساق الداخلي للفقرات، وذلك للأبعاد والمحاور كما تبين النتائج بجدول (٤) التالي:

جدول (٤) معاملات الثبات لمحوري الاستبانة والأبعاد

م	المحور	المحاور	عدد الفقرات	معاملات الثبات	
				بيرسون	الفا
١	الأول الشفافية	البعد الأول: الاتصالات الإدارية	٨	** ٠,٨٠	٠,٨٣
٢		البعد الثاني: المساعدة الإدارية	٨	** ٠,٨٢	٠,٨٨
٣		البعد الثالث: تبسيط إجراءات العمل المدرسي	٨	** ٠,٨٩	٠,٨١
٤		البعد الرابع: تقييم الأداء	٨	** ٠,٨٤	٠,٩٠
		ثبات المحور الأول: الشفافية الإدارية	٣٢	** ٠,٩٤	٠,٩١
٥	الثاني الإبداع	البعد الأول: الطلاقة	٥	** ٠,٧٩	٠,٦٥
٦		البعد الثاني: الأصالة	٥	** ٠,٨١	٠,٧٠
٧		البعد الثالث: المرونة	٥	** ٠,٧٣	٠,٦٧
٨		البعد الرابع: حل المشكلات	٥	** ٠,٧٧	٠,٦٥
		ثبات المحور الثاني: الإبداع الإداري	٢٠	** ٠,٨٦	٠,٨٢

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (٤) السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة بالمحور الأول الذي يقيس الشفافية الإدارية، جاءت قيم مقبولة بلغت لجميع

الفقرات بطريقة ثبات الإعادة (٠,٩٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد بلغت بطريقة ثبات التجانس الداخلي الفا كرونباخ (٠,٩١) وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين التطبيقين بالمحور الأول الذي يقيس " الشفافية الإدارية" بفصل الزمني الأسبوعين للدلالة على ثبات الإعادة للأبعاد من (٠,٨٠ - ٠,٨٩)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) . كما تراوحت قيم ثبات الفا للأبعاد من (٠,٨١-٠,٩٠) وتدل قيم الثبات بالمحور الأول وأبعاده على توافر مؤشرات الثبات لهذا المحور، مما يُمكن تطبيق الأداة بمحورها الأول على عينة الدراسة الأساسية. كما يتبين من جدول (٤) أنه بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الثاني "الإبداع الإداري" بطريقة ثبات الإعادة (٠,٨٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وقد بلغت بطريقة ثبات التجانس الداخلي الفا كرونباخ (٠,٨٢) وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين التطبيقين بفصل الزمني الأسبوعين للدلالة على ثبات الإعادة للأبعاد بالمحور الثاني " الإبداع الإداري" من (٠,٧٣ - ٠,٨١)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) كما تراوحت قيم ثبات الفا للأبعاد من (٠,٦٥-٠,٧٠) وتدل قيم الثبات بالمحور الثاني " الإبداع الإداري" وأبعاده على توافر مؤشرات الثبات لهذا المحور، مما يُمكن تطبيق الأداة بمحورها الثاني على عينة الدراسة الأساسية. وصلاحيّة الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

تمّ استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديدًا المعالجات والأساليب الإحصائية: معامل الارتباط لـ "بيرسون" ومعامل ألفا كرونباخ، للتأكد من صدق الاتساق الداخلي والثبات بطريقة الإعادة، ومعامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرين، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والفقرات للإجابة عن أسئلة الدراسة. وتمّ تحديد درجة الاستجابة بمقياس ليكرت الخماسي بحيث يعطى الدرجة (١) للاستجابة منخفضة جداً والدرجة (٢) للاستجابة منخفضة، والدرجة (٣) للاستجابة متوسطة، والدرجة (٤) للاستجابة عالية، والدرجة (٥) للاستجابة عالية جداً، وذلك بناء على الفئات التالية كما بجدول (٥).

جدول (٥)

معايير الحكم على درجة ممارسة الشفافية الإدارية وتوافر الإبداع الإداري

المتوسطات الحسابية	درجة ممارسة الشفافية الإدارية/ الإبداع الإداري
من (١) إلى أقل من (١,٨٠)	منخفضة جداً
من (١,٨٠) إلى أقل من (٢,٦٠)	منخفضة
من (٢,٦٠) إلى أقل من (٣,٤٠)	متوسطة
من (٣,٤٠) إلى أقل من (٤,٢٠)	عالية.

إجابة السؤال الأول ومناقشته: ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول في الاستبانة التي تقيس الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس بالتعليم العام بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين، وقد تم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد، ويبين ذلك الجدول (٦) التالي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي مدارس التعليم العام لأبعاد المحور الأول بالاستبانة (الشفافية الإدارية)

رقم البعد	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١	الاتصالات الإدارية	٣,٩٣	٠,٨٢	١	عالية
٣	تبسيط إجراءات العمل المدرسي	٣,٧٧	٠,٩٢	٢	عالية
٤	تقييم الأداء	٣,٦٦	٠,٩٥	٣	عالية
٢	المساعدة الإدارية	٣,٦٥	٠,٨٤	٤	عالية
	الممارسات الكلية للشفافية الإدارية	٣,٧٥	٠,٨٣	-	عالية

تبين من جدول (٦) السابق أن تقدير درجة ممارسة قادة المدارس بالتعليم العام بمحافظة القنفذة للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة ممارسة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣,٧٥)، بانحراف معياري قدره (٠,٨٣)، وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد بين (٠,٨٢-٠,٩٥)، وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المعلمين في تقديرهم للممارسات. ويعزي الباحث النتيجة الكلية المتعلقة في تقدير درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس بالتعليم العام بمحافظة القنفذة بدرجة ممارسة (عالية) إلى أن

طبيعة العلاقات القائمة بالمدارس في التعليم العام بين القيادات والمعلمين تعتمد على الاتصالات المباشرة والواضحة، والعلاقات التكاملية لإتمام الجوانب الإدارية والتعليمية، بالإضافة إلى التوجّه العام من قبل إدارات المدارس على إظهار الحقائق بالمساءلة واتخاذ القرار والالتزام بالتشريعات واللوائح المنظمة للعمل. بالإضافة إلى أن القيادات التربوية بالمدارس تعمل ضمن توجهات الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، والتي تتطلب مزيداً من الشفافية الإدارية، والتي تنص على تحقيق حماية النزاهة ومكافحة الفساد بشتى صورته ومظاهره، وتحصين المجتمع السعودي ضد الفساد "يعتمد على الشفافية لتطوير بيئة العمل بما يخدم التطلعات والأهداف الاستراتيجية للمملكة (البر، ٢٠٠٨م، ١٤)، حيث صدر عن مجلس الوزراء القرار رقم ١٦٥ بتاريخ ٢٨ / ٥ / ١٤٣٢ هـ القاضي بالموافقة على تنظيم الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، والتي تهدف الى حماية النزاهة وتعزيز مبدأ الشفافية.

كما يرى الباحث أن إدراك قادة المدارس بالتعليم العام لأهمية الشفافية في كافة الإجراءات وآليات العمل نتيجة تطوّر دور الإدارة المدرسية، وارتفاع مستوى المحاسبية التعليمية، وتطوّر وسائل الاتصال والتفاعلات المتبادلة بين المعلمين والقيادات التربوية، ونمو مستوى العلاقات الإنسانية، فضلاً عن أن الشفافية الإدارية بجوهرها هي مطلباً رئيساً لتحقيق المداخل الإدارية التطويرية والتجديدية، التي تركز عليها وزارة التعليم كإدارة الجودة الشاملة والمدارس المتعلمة والإدارة المرئية وغيرها من المداخل التي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر وتقديم الخدمة بشكل أفضل للمستفيدين، والحرص على نشر المعلومات والبيانات والأرقام المتعلقة بها دون اختصارها أو تنقيتها. وتوفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة.

ويفسر سبب ارتفاع درجة تطبيق الشفافية الإدارية بالدراسة الحالية كونها من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتبناها إدارات المدارس بالمملكة العربية السعودية والتي كما أشار حوامدة وجرادات (٢٠٠٥م، ١٦) إنها تتناول في جانب من جوانبها البعد الأخلاقي للإدارة المدرسية، وهي تعد مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة كونها تُسهم في تنمية التنظيمات الإدارية، وتقودها إلى مواجهة التغيرات العالمية المتسارعة، ويرى القريوتي (٢٠٠٠م، ١٢٢) أنها برزت كظاهرة إدارية من خلال المشكلات الإدارية التي تعاني منها الدول النامية ومنها السرية في نمط

العمل الإداري، واتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٥) التي تبين فيها أن المتوسط الكلي لدرجات تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف من وجهة نظر المعلمين بدرجة عالية. كما يتبين من الجدول (٩) السابق أن بُعد "الاتصالات الإدارية" جاء بالرتبة الأولى وقد كانت قيمة متوسطه الحسابي (٣,٩٣) بدرجة ممارسة عالية، ثم جاء بُعد (تبسيط إجراءات العمل المدرسي) في الترتيب الثاني، حيث حصل هذا المحور على متوسط حسابي (٣,٧٧) بدرجة ممارسة عالية، وفي الترتيب الثالث بُعد (تقييم الأداء) بمتوسط حسابي (٣,٦٦) بدرجة ممارسة عالية، أما بُعد (المساءلة الإدارية) جاء في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٥) بدرجة عالية. ويمكن تفسير حصول الممارسات المتعلقة بالشفافية الإدارية ببعد الاتصالات الإدارية على الترتيب الأول للأهمية التي يوليها قائد المدرسة لتحقيق وظائف الاتصالات الإدارية، وحرصهم على فتح قنوات الاتصال أمام جميع المعلمين لتحفيزهم على المشاركة في ضوء الإمكانيات المتاحة، وإدراك قادة المدارس لأهمية ممارسة مهارات الاتصال الإداري لتحقيق الشفافية من حيث وضوح الأسلوب في التعامل الإداري وفي مخاطباته للمعلمين، واستخدام الأسلوب الشيق في مخاطباته، وتعزيز التواصل الكتابي والتنوع في تقديم التعليمات والتدوين بالسجلات.

بينما جاء مجال الشفافية بتبسيط إجراءات العمل بالرتبة الثانية وبدرجة ممارسة عالية، لحرص القيادات على تسهيل إجراءات العمل بأقل تكلفة وأعلى كفاءة وفاعلية، لإنهاء المعاملات دون تعطيل، والحرص على تحقيق التميز في إجراءات العمل الإداري بالدقة والوضوح.

وبالرغم من ظهور الشفافية كدرجة كلية مرتفعة وفي جميع الأبعاد، إلا أن هذا قد لا يتعارض مع وجود بعض الإدارات التي تتبع المركزية الشديدة في تنفيذ إجراءات العمل خوفاً من المسؤولية التي قد تلحق بهما أمام إدارة التعليم، إذا حصل أخطاء أو ظهرت مشكلات بالعمل، لذلك ظهر تطبيق الشفافية في إجراءات العمل بالرتبة الثانية. ولكنه بمجمله مرتفعاً.

كما جاء بُعد (تقييم الأداء) في الرتبة قبل الأخيرة (٣,٦٦) وربما التزام المديرين بتفعيل المساءلة والتوجه نحو اتخاذ القرارات العلنية يساعد على إدارة

وتنظيم العمل فكانت بدرجة تطبيق عالية، بالرغم من وجود حالات من قادة المدارس قد يعتبرون التقييم من الجوانب السرية التي يتعامل معها القائد لسد الباب أمام ظهور الخلافات والصراعات بين المعلمين بعضهم ببعض، أو بين المعلمين والإدارات المدرسية، لذلك قد يتجنب البعض من المديرين على اطلاع المعلم على تفاصيل تقريره السنوي خوفاً من الانتقاد أو حصول الاعتراضات، ولكن في ضوء النتيجة التي كشفت عنها الدراسة فإن الشفافية في تقييم الأداء عالية، لممارسة المظاهر الدالة على الشفافية الإدارية بمدارس تعليم الفتحة.

أما المسألة الإدارية فقد جاءت بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي ربما لا يختلف كثيراً عن درجة ممارسة تحقق الشفافية بتقييم الأداء (٣,٦٥) ويعزي الباحث هذه النتيجة إلى وعي القادة والمعلمين لأهمية تطبيق المسألة لإظهار الجميع للالتزام بالتعليمات واللوائح المنظمة للعمل، ولكونها من أساسيات العمل الإداري من خلال الاحتكام للوائح والأنظمة والقوانين، وكذلك ربما يعود السبب في ذلك لإدراك المعلمين للممارسات الإدارية المتعلقة في تطبيق نظام المسألة بميزان واحد على الجميع حتى يتمكن المدير من السيطرة والتعامل مع المعلمين بروح القانون، بالإضافة إلى تنمية الرقابة الذاتية حسب النمط القيادي الذي يسلكه القيادي بالمدرسة، ورفض المحسوبية أثناء التعامل مع المعلمين وتعتبر هذه النتائج ميزات ايجابية بمدارس التعليم العام، اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٣م) والزهراني(٢٠١٤م) وحدادي (٢٠١٤) ودراسة العتيبي(٢٠١٥م) ودراسة البلوي (٢٠١٠) ودراسة ارتيمة (٢٠٠٥) التي تبين فيها درجة أهمية الشفافية في تحسين الأداء عالية. بينما اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الطشة (٢٠٠٧م) والفاخوري (٢٠٠٩) ودراسة الطعاني (٢٠٠٩م) ودراسة الزعابي(٢٠١٤م) ودراسة الشمراني (٢٠١٤) والسحبياني (٢٠١٤) ودراسة فريجات (٢٠١١م). دراسة اوزغان (Ozgan, 2011) التي تبين فيها أنها متوسطة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة ممارسة السلوكيات الدالة على الإبداع الإداري لدى قادة المدارس بالتعليم العام بمحافظة الفتحة من وجهة نظر المعلمين ؟

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني في الاستبانة الذي يقيس الإبداع الإداري، من

وجهة نظر المعلمين بمحافظة القنفذة، وقد تم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد، ويبين ذلك الجدول (٧) التالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لاستجابات معلمي مدارس التعليم العام للإبداع الإداري

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
١	الطلاقة	٣,٩٩	٠,٩٢	١	عالية
٣	المرونة	٣,٨٩	٠,٩٧	٢	عالية
٤	حل المشكلات	٣,٨٨	٠,٩٦	٣	عالية
٢	الأصالة	٣,٨٠	١,٠٣	٤	عالية
	الدرجة الكلية للإبداع الإداري	٣,٨٩	٠,٩٤	-	عالية

يتبين من جدول (٧) السابق أن تقدير درجة ممارسة المظاهر والسلوكيات الدالة على الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة ممارسة (عالية)، حيث جاء المتوسط الحسابي العام (٣,٨٩)، بانحراف معياري قدره (٠,٩٤)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد بين (٠,٩٦-١,٠٣)، وهي قيم بمعظمها نقل عن الواحد الصحيح مما يدل على تجانس استجابات المعلمين في تقديرهم في تقدير الإبداع الإداري. ويعزي الباحث النتيجة الكلية المتعلقة في تقدير درجة الممارسة للسلوكيات الدالة على الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة القنفذة بدرجة (عالية) بسبب توجه وزارة التعليم إلى تطوير قادة المدارس وإدارتها المدرسية نحو تحقيق الإبداع في بيئتها التنظيمية الإدارية من خلال التنوع في أساليب التعامل مع حل المشكلات بأفكار جديدة، والسعي نحو مشاركة المعلمين بالعمليات الإدارية وتوزيع الصلاحيات، والتوجه نحو تمكين المعلمين وتحفيزهم للمشاركة بإدارة المدرسة كخيار أوجدته كثرة المهام والأدوار الجديدة لقائد المدرسة لقيادة المدرسة، والتوجه نحو العمل الفرقي عن طريق اللجان وهذه المستجدات الإدارية ساهمت في تفعيلها وتنشيطها بإدارات المدارس ووزارة التعليم من خلال مشروع تطوير القيادات المدرسية بالإضافة إلى مشاريع وزارة التعليم بمجال التنمية المهنية لمديري المدارس والتدريب الذي أصبح خياراً إستراتيجياً في العمل الإداري المدرسي ولجميع المراحل التعليمية.

وفيما يتعلق بترتيب تقدير مجالات تحقق الإبداع الإداري بالأبعاد فقد جاء **بُعد الطلاقة** بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٩) بانحراف معياري بلغ (٠,٩٢) مما يدل على اتفاق المستجيبين في تقديره؛ ويُمكن تفسير حصول البُعد المتعلق (بالطلاقة) على الترتيب الأول، لإدراك المعلمين للممارسات الإبداعية بمجال الطلاقة لاهتمام قادة المدارس بتشخيص الوضع الراهن وتقييم الأفكار التجديدية التي يطلقها بعض المعلمين، بحيث يتم الكشف عن الأفكار الإبداعية التي تخدم الإدارة المدرسية وتحسين طريقة تنفيذ العمل الإداري المدرسي، ودعم الأفكار الجديدة البناءة التي يقدمها العاملون، وتقديم التعزيز للعاملين المبدعين.

أما **بُعد (المرونة)** فقد جاءت بالرتبة الثانية حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٨٩) بانحراف معياري (٠,٩٧) تدل على اتفاق التقديرات بين المستجيبين، بينما جاء **بُعد حل المشكلات** بالرتبة قبل الأخيرة ولكن بدرجة عالية حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي (٣,٨٨) وبانحراف معياري (٠,٩٦) وربما يُعزى سبب المرونة وحساسية المشكلات لمدى الحاجة المُلحة لتوظيف مهارات الإبداع الإداري وتحديداً القدرة على المرونة والتنبؤ بالمشكلات المتوقعة بيئة العمل، والتعامل معها بأسلوب وقائي بحيث يتم منعها قبل لحظة وقوعها، والقدرة على اكتشاف المشكلة وتحري المعلومات الناقصة بها، في بيئة العمل المدرسي، حيث يقوم قائد المدرسة بالتركيز على تجريب أنواع كثيرة من المعلومات والحقائق بالمدسة، ويهيئ الإجراءات للتصدي لمثل هذه المشكلات. وجاء بالرتبة الأخيرة، **بُعد (الأصالة)** بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٩) بانحراف معياري كبير بلغ (١,٠٣) يدل على وجود تباين كبير في تقدير المعلمين لسلوكيات والمظاهر الدالة على الإبداع الإداري، يُعزى الباحث ذلك إلى الأفكار التجديدية التي يطلقها بعض القادة لتطوير العمل المدرسي، ولكن تتباين مستوى تلك الأفكار بالتوازن مع التعاميم والأنظمة والصلاحيات، كما أنه قد لا يحظى تبني بعض القادة للأفكار والأساليب الجديدة بأولويات العمل المدرسي، لارتباطها بالمسؤولية والمحاسبة من إدارة التعليم الجهة المشرفة على إدارات المدارس.

وبالنظر بالدراسات السابقة التي هدفت إلى تحديد مستوى الإبداع الإداري فقد اتفقت نتيجة الدراسة مع عدد من نتائج الدراسات السابقة التي تبين فيها أن درجة ممارسة الإبداع الإداري عالية مثل دراسة الشهري (٢٠١٦) والقرني (٢٠١٦) وأبو

شماله (٢٠١٣) ودراسة المانع (٢٠١٣) ودراسة بلواني (٢٠٠٨) ودراسة إبراهيم، ومحمود (٢٠١٣م) ودراسة بدر (٢٠٠٨) ودراسة للخاوي (٢٠٠٨) واختلقت ضمناً مع نتيجة دراسة أبو الوفا (2006) التي تبين فيها أن دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي متوسطة

نتائج الإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قادة المدارس بالتعليم العام بمحافظة القنفذة للشفافية الإدارية والإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير الشفافية الإدارية والإبداع الإداري، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٨) نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية والإبداع الإداري بمحافظة القنفذة

الإبداع الإداري	حل المشكلات	المرونة	الأصالة	الطلاقة	البعد
**٠,٨٤	**٠,٨١	**٠,٨٠	**٠,٨١	**٠,٨١	الاتصالات الإدارية
**٠,٨١	**٠,٧٩	**٠,٧٨	**٠,٧٧	**٠,٧٩	المساءلة الإدارية
**٠,٨٧	**٠,٨٦	**٠,٨٣	**٠,٨٤	**٠,٨٢	تبسيط إجراءات العمل المدرسي
**٠,٩٠	**٠,٨٦	**٠,٨٦	**٠,٨٩	**٠,٨٤	تقييم الأداء
**٠,٩١	**٠,٨٨	**٠,٨٧	**٠,٨٨	**٠,٨٦	الدرجة الكلية للشفافية الإدارية

** دال إحصائياً عند (٠,٠١).

تبين من الجدول (٨) أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لكلاً من (الشفافية الإدارية) وأبعاد (الإبداع الإداري) هي معاملات ارتباط (موجبة) وأعلى من المتوسط ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١). حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (٠,٩١) وهي دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) أي كلما ظهرت الممارسات الدالة على الإبداع الإداري بالمدارس في التعليم العام كلما ظهرت الممارسات الدالة على الإبداع الإداري. كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الشفافية الإدارية والطلاقة من (٠,٧٩-٠,٨٤) وفي بُعد الأصالة من

(٠,٧٧-٠,٨٩) والمرونة من (٠,٧٨-٠,٨٦). وفي حل المشكلات من (٠,٧٩-٠,٨٦) وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الشفافية الإدارية والدرجة الكلية للإبداع الإداري من (٠,٨١-٠,٩٠). كما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الإبداع الإداري والاتصالات الإدارية من (٠,٨٠-٠,٨١) وللمساءلة الإدارية من (٠,٧٧-٠,٧٩) ولتبسيط إجراءات العمل من (٠,٨٢-٠,٨٦) ولتقييم الأداء من (٠,٨٤-٠,٨٩) وللدرجة الكلية للشفافية الإدارية مع أبعاد الإبداع الإداري من (٠,٨٦-٠,٨٨) ومن الملاحظ على قيم هذه الارتباطات أنها عالية، وإن الشفافية في تقييم الأداء يُسهم في الإبداع الإداري وكذلك الأصالة وحل المشكلات يُسهم بها مستوى ممارسة الشفافية. وعلى ضوء هذه النتائج يُفسرها الباحث إلى الأثر الإيجابي الذي يحدثه القائد بالمدرسة من خلال الممارسات التي تدل على الشفافية الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري، حيث إن الممارسات الإبداعية المُدركة من قبل المعلمين يتم التعرف عليها من المؤشرات الدالة عليها من خلال الممارسات الإدارية التي تدعم الشفافية في تطبيق الاتصالات والمساءلة الإدارية والممارسات المتعلقة بتبسيط إجراءات العمل وتقييم الأداء، والتي يُعد الإبداع متطلباً رئيسياً لتحقيقها فضلاً عن إظهار الشفافية في تنفيذها وتؤكد على الإبداع الإداري. وبالعودة إلى مهارات الطلاقة لمجال الإبداع الإداري فإنها تُعني القدرة على إنتاج أفكار جديدة، ومميزة وهذا يتم من خلال توافر الشفافية التي تؤدي ممارستها للتجديد والإبداع وخلق أفكار جديدة. وكذلك المرونة وقبول الآراء وتغيير طريقة التعامل مع الموقف الإداري، يتطلب تنفيذه ممارسة الشفافية، وكذلك حل المشكلات والتي تتطلب على أقل تقدير الاعتراف بوجود مشكلة وتحديدها وهذا هو جوهر الشفافية.

وبالرغم من قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الشفافية الإدارية والإبداع الإداري إلا أن نتائج دراسات كثيرة توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإبداع الإداري ومتغيرات أخرى مُشابهة للشفافية الإدارية بمجالاتها، دعمت نتائج الدراسة الحالية التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الشفافية الإدارية والإبداع الإداري حيث اتفقت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الشهري (٢٠١٦) التي كشفت عن العلاقة بين القيم التنظيمية والثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. واتفقت مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٥) التي كشفت عن وجود علاقة بين الشفافية الإدارية والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار بمدارس التعليم

العام، ودلت نتائج دراسة الفاخوري (٢٠٠٩) عن وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً بين درجة إدراك مفهوم الشفافية ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الحكومية

كما اتفقت ضمناً مع نتيجة دراسة الغامدي (٢٠١٣) التي كشفت عن وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين درجة تحقق الشفافية الإدارية وحدوث التطوير التنظيمي، كما اتفقت مع نتيجة دراسة السحيباني (٢٠١٤) التي تبين فيها وجود علاقة بين المساءلة والممارسات العملية الإدارية الخاصة بالشفافية، كما اتفقت مع نتائج دراسة حدادي (٢٠١٤) التي كشفت عن وجود علاقة بين اتخاذ القرارات والشفافية الإدارية، كما اتفقت ضمناً مع نتائج دراسة آهرن (Ahern, 2009) التي كشفت عن زيادة الشفافية في تقييم الطلبة وأولياء الأمور والتي أدت إلى التواصل بين الآباء والمعلمين والطلبة، واتضح بأن المعلمين تمكنوا من توفير قدر أكبر من الوضوح في البيانات لتقييم الطلبة وأولياء الأمور، كما أظهرت قدرة الطلبة على الوصول للمعلومات بشفافية لتحسين تعلمهم بنائياً، وقد شعر المعلمون بأن تطبيق الشفافية في عملية التقييم تؤثر في الاتصال والتعاون فيما بينهم. كما اتفقت مع دراسة بوي، وسيرنجورنوجو، (Boy, Siringor, 2009) التي كشفت عن تأثير الشفافية على المشاركة، كما اتفقت ضمناً مع نتائج دراسة بولوك (2008, Pollock) التي تبين فيها أن من أهم أسس الإبداع الإداري في المدرسة هو نمط القيادة وكلما كان النمط يعتمد على القيادة التحويلية زاد مستوى الإبداع الإداري

توصيات الدراسة:

- العمل على تشجيع المعلمين على تبادل الزيارات بين بعضهم البعض والعمل على تطوير أساليب إدارية لتفعيل نظام المساءلة مثل الكشف عن الأسماء المقصرين في أداء العمل بصفة دورية.
- العمل على تبسيط إجراءات العمل المدرسي من خلال تطوير القوانين والأنظمة والتشريعات للعاملين ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.
- العمل على مشاركة العاملين في وضع خطط مستقبلية للتغيير والتطوير، والعمل على تدريب قادة المدارس أساليب التخطيط لمواجهة المشكلات المدرسية بطرق إبداعية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

إبراهيم، عبد الستار (٢٠٠٠):-الإبداع قضاياه وتطبيقاته-، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.

إبراهيم، أحمد إبراهيم، ومحمود، اشرف احمد (٢٠١٣). دور قادة المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، ٢(٣٤)، ٤٨ - ٦٤.

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

أبو الوفا، جمال (٢٠٠٦): "دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة "دراسة ميدانية"، مجلة مستقلة التربية العربية- (٤٢) ص ١٥٧-٥٣.

أبو جادو، صالح محمد، نوفل، محمد بكر (٢٠٠٧). تعليم التفكير النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

أبو شمالة، فرج إبراهيم حسن (٢٠١٣). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي التعليم العام بمحافظات غزة من وجهة نظرهم. ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي الخامس (تنمية ثقافة الإبداع) الذي نظّمته وزارة الثقافة/ السلطة الوطنية الفلسطينية، من ٢٣، ٢٤ / ١٢ / ٢٠١٣م

أبو عرفة، عدنان، ومحم، عبد الباعث، وعامر، أيهاب. (٢٠٠٦م) مقدمة في تقنية المعلومات، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع

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

أبو كريم، أحمد فتحي. (٢٠٠٩م). الشفافية والقيادة في الإدارة. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

ارتيمة، ماجدة سليمان (٢٠٠٥م) شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم" دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية" (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اردب - الأردن
البدر، اريج بنت سليمان محمد (٢٠٠٨) الحاجات التدريبية لتنمية مهارات
الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس
المتوسطة والثانوية لمدينة مكة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية
التربية . جامعة أم القرى.

البدراي، ذعار بن عضبان. (٢٠١١). معوقات الإبداع الإداري لدى مديري
المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها
ووكلائهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط
التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المكتب الإقليمي للدول العربية، تقرير التنمية
الإنسانية العربية ٢٠٠٣ - نحو إقامة مجتمع المعرفة، ٢٠٠٣.

برنامج التحول الوطني رؤية ٢٠٣٠ (٢٠١٦) الفصل الثاني: الأهداف
والمستهدفات للجهات المشاركة، وزارة التعليم، ص٦٢-٦٤ متاح على
الموقع الإلكتروني http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP_ar.pdf

تاريخ الاسترجاع ١/١٠/٢٠١٧م.

برنامج التحول الوطني رؤية ٢٠٣٠ (٢٠١٦) الفصل الثاني: الأهداف
والمستهدفات للجهات المشاركة، وزارة التعليم، ص٦٢-٦٤

بلواني، انجود شحادة (٢٠٠٨). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في
المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة
نظر مديريها، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية الدراسات العليا،
جامعة النجاح الوطنية

البولي، عبير خلف (٢٠١٠م) درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية
الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية،
(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

الحارثي، مشعل بن مبارك عايض. (٢٠١٢). واقع تطبيق الإبداع الإداري وأبرز
معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة، (رسالة
ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية،
جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

حجي، أحمد (٢٠٠٠). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.

حدادي، عبدالرحيم محمد هادي. (٢٠١٤). واقع ممارسة الشفافية الإدارية في محافظة خميس مشيط. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.

الحري، محمد بن محمد (٢٠١٢م). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة -الأردن، ١ (٦)، ٣٠٨-٣٤١.

حسن، السيد محمد أبو هاشم. (٢٠١٠). طرق حساب حجم العينة. متوفر بالرابط: <http://faculty.ksu.edu.sa/70810/DocLib18/Forms/AllItems.aspx>

تاريخ الدخول للموقع ٢١٧/١٠/١٢

حوامدة، باسم، وجرادات، محمد (٢٠٠٥م). درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، المنصورة - مصر. ٢(٥٨) ص ١٢-٤٤.

خرايشة، عبد (١٩٩٧م) الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة في مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، تطوير القدرة التنافسية في الأردن، الجودة والإنتاجية والشفافية والمساءلة، الجمعية العلمية الملكية، عمان، المجلد (٢) ص ص ٣٤٠-٣٤٧.

الخوaja، عبد الفتاح محمد. (٢٠٠٩م). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، جدة، المملكة العربية السعودية: مكتبة الشقري.

الخالدة، رياض عبدالله، الحنيطي، محمد فالح (٢٠٠٨): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، ٣٥(٢) ص ٢١٩-٣٣٣.

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

الدويك، تيسير وحسين، ياسين وعدس، محمد. (٢٠٠١). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، عمان: دار الفكر.

- الديب، إبراهيم (٢٠٠٧). إستراتيجيات الإبداع والابتكار، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
- الراشدي، سعيد علي. (٢٠١٣) الإدارة بالشفافية: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- رشوان، حسين (٢٠٠٦). الإدارة والمجتمع: دراسة في علم اجتماع الإدارة. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- الرفاعي، رجاء عطا الله جابر. (٢٠١٣). مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس التعليم العام في محافظة ينبع، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة
- الزعابي، سليمان عبد الله (٢٠١٤) درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية والنفسية (١) ١٥، ص ٤٥٩-٥٨٤.
- الزهراني، حسن عبد الله حسن (٢٠١٠). إسهام قائد المدرسة والمشرف التربوي المنسق في بعض مجالات النمو المهني لمعلمي المرحلة الابتدائية بمحافظتي جدة والمخوة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الزهراني، احمد علي (٢٠١٤) الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة جدة" (رسالة ماجستير غير منشورة)، معهد الدراسات التربوية العليا، جامعة الملك عبدالعزيز.
- السبيعي، فارس بن علوش (٢٠١٠م) دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية . الرياض.
- السحيباني، أمل حمد عبدالرحمن (٢٠١٤) واقع ممارسة الشفافية لدى مديرات المدارس المتوسطة في مكتب التربية والتعليم في محافظة رياض الخبراء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، معهد الدراسات التربوية العليا، جامعة الملك عبد العزيز.
- السرور، ناديا (٢٠٠٢). مقدمة في الإبداع. عمان: دار وائل للنشر.

السلمي، سعود سعيد مسفر. (٢٠٠٧). الإبداع الإداري والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

السلمي، فهد نجيم. (٢٠١٢). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الشمراي، خلف عبدالله علي. (٢٠١٤). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بمحافظة بلقرن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية. الشمري، سالم (٢٠٠٩م) درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها، (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.

الشهري، عبد الله صالح عبد الله (٢٠٠٥). مدى النمو المهني الذي يكتسبه معلمو المرحلة المتوسطة من قائد المدرسة بوصفه مشرفاً مقيماً. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض .

الشهري، محمد عبدالله (٢٠١٦) درجة ممارسة مديري المدارس بمحافظة بارق لقيم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة الباحة.

الشواورة، زبيدة محمد (٢٠٠٩م) درجة ممارسة مفهوم الشفافية لدى رؤساء الأقسام في جامعات إقليم الجنوب بالمملكة الأردنية الهاشمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

الشيخلي، عبد القادر (٢٠٠٦م) دور القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي في النزاهة والشفافية والإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، صص ٣٤٥-٣٩٣.

الصافي، عبدالله (٢٠٠١). التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق. جدة: مطابع دار البلاد.

- الطراونة، رشا نال حامد (٢٠٠٨م) أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية "دراسة ميدانية" (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الطشة، غنيم محمود (٢٠١١) مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات التربوية العليا : الجامعة الأردنية.
- الطشة، غنيم محمود (٢٠٠٧م) درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- الطعاني، روان حسن (٢٠٠٩م) درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة الكرك بمعايير الشفافية من وجهة نظر القادة والمعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- الطوخي، سامي (٢٠٠٢م). إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، مجلة مركز البحوث والمعلومات البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، ٢٠، (٤) ص ١-٦٦.
- الطيبي، محمد (٢٠٠١). تنمية قدرات التفكير الإبداعي، ط١، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- العاجز، فؤاد علي ونشوان، جميل (٢٠٠٥م): تطوير أداء المعلمين في ضوء برنامج المدرسة كمركز تطوير التابع لوكالة الغوث الدولية بغزة. بحث مقدم للمؤتمر العلمي السادس بعنوان "التنمية المهنية المستدامة للمعلم العربي". القاهرة: جامعة عين شمس في الفترة ٣-٧ ابريل.
- عبد الحليم، احمد وعبابنة رائد. (٢٠٠٦م) أهمية التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري بالقطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية، في مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، بحوث وأوراق عمل. اربد، جامعة اليرموك ص ص ٥٣-٧٤.

عبد الكريم، نهى حامد (٢٠٠٦م) المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة في عبد القادر، مراد وآخرون (محرر) المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس ٢٦-٢٧ نوفمبر) الجامعات العربية بالقرن الحادي والعشرين الواقع والرؤى، الجزء الثاني، دراسات بحثية، جامعة عين شمس صص ٤٤١-٥١٢.

عبد الهادي، منى حسن عبد الرحمن (٢٠٠٩م) دور الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة في منتدى المائدة المستديرة " الخدمة المدنية، نحو اتفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة، اسطنبول - تركيا ٢٠-٢٢ يوليو، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص ٣١-٧٥.

عبدالعظيم حسين، سلامة (٢٠٠٦م) اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الفكر.

عبيدات، ريم (٢٠٠٥م) دور الإعلام في تعزيز فكرة وثقافة الشفافية ورقة عمل مقدمة في ندوة المساءلة والشفافية بمجال العمل، معهد التنمية الإدارية، ادارة التدريب، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.

العتيبي، ندى فلاح بن قاعد (٢٠١٠) الشفافية في الأجهزة الحكومية دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.

العتيبي، فهد بن عبيد بن صلاح. (٢٠١٥) درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

العضايلة، محمد. (٢٠٠٠م) الشفافية ومكافحة الفساد . في ،باسم الكيلاني، سائدة، وسكجها مؤسسة الأرشيف الوطني نحو شفافية الأردنية، صص ٧٦-٧١.

علي، لطف (٢٠١١): التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، عمان، دار اليازوي العلمية للنشر
عليمات، صالح. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية،

عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العميان، مضفي محمد والسعودي موسى احمد (٢٠٠٨م) مدى توافر خصائص
الحاكمية وأثرها في الشفافية الإدارية لدى العاملين بالمؤسسات المالية
الأردنية، المجلة المصرية للدراسات، جامعة المنصورة، (٣٢) صص
٢٩٩-٣٦٨.

العنتر، ياسر بن سليمان (٢٠١٤). الدور القيادي لقادة المدارس بمكة المكرمة
في تنمية المعلمين مهنيًا الإدراك والممارسة من وجهة نظرهم. (رسالة
ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
عياصره، معن محمود (٢٠١٢). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى
معلمي المدارس الأساسية الخاصة في الأردن من وجهة نظر
المعلمين. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. السعودية، ١ (٢٣)،
١٢١-١٤١.

عيد، سيد (٢٠١٠) التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. في ندوات تنمية
المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة - مصر القاهرة:
المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، ص: ١٨٠ -
٢٢٥.

الغامدي، حمدان، ونور الدين عبد الجواد، (٢٠١٠م)، "تطور نظام التعليم في
المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الرشد.

الغامدي، فهد رمزي عبدالرحمن مسفر. (٢٠١٣). الإدارة بالشفافية لدى مديري
مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين
والمشرفين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية
والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية
السعودية.

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

الفاعوري، رفعت (٢٠٠٥). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة: المنظمة العربية للنشر.
فريحات، فريال محمد. (٢٠١١). الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري

المدارس الأساسية الحكومية في الأردن في محافظة إربد. *مجلة البحوث والدراسات العربية -مصر*، (٥٥)، ٩١-١٢٤.

القرني، محمد عطية دايس (٢٠١٦) *دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع لدى المعلمين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الباحة.

القرنوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠). *السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني*، ٧(٤١١)، ١٧٩-١٩١.

المؤقت، فاطمة ومحمد جبريل ولداودة حسن (٢٠٠٧م) *مساعدة العمل الأهلي الفلسطيني، دراسة تقييمية، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، شبكة أمان الالكترونية - القدس. تاريخ الدخول* ٢٠١٧/١٠/١م

<http://65.36.148.84/documents/publications>

يعقوب، خالد عطية. (٢٠١٢م). *تفعيل دور مديري المدارس في تحفيز المعلمين في مصر في ضوء خبرة اليابان، مجلة الثقافة والتنمية*، (٥٢). ص ١٢٠ - ٢٠٤

ثانياً-المراجع الأجنبية:

- Ahern, S ،(2009). *Transparency in assessment through web-based communication: A study of changes in communication about assessment and teachers' perceptions of assessment and student motivation for learning*. Boston College, (AAT3344905)
- Balkin, Jack M (1998). *Cultural Software ،A Theory of Ideology*. New Haven ،Yale University press. ON LINE,
<http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/cdozo16&div=41&id=&page=1/10/2017>
- Boy, D &.Siringoringo, H ،(2009) ،*Transparency and accountability influence analysis of expenditures and income budget management of school (APBS) on student parent's participation, akuntansi pemerintahan Pasca Sarjana University Gendarme*, Retrieved from. <http://ejournal.gunadarma.ac.id> at

20/5/2017

- Chriqul, J & Chaloupka, F. (2011). Transparency and Oversight in Local Wellness Policies. *Journal of School Health*, 81(2), 114-121.
- Florini, Ann (2004) . **The End of Secrecy , Foreign Policy**, 57228, Summer 98 , Issue 111 .Retrieved October 2 , 2017 , From' www. Foreign policy . com
- Koppal, Tanuja (2004) .**Demands for Transparency , Genomic and Phonemics** . Retrieved April 10 , 2017 , from' www.genpromag.com
- Merriam-*Webster* (2011) <http://www.merriam-webster.com/info/copyright.htm> 1/10/2017
- Ozgan, Habib ("2011) The Relationships between organizational Justice, Confidence, Commitment, and Evaluating the Manager and the Perceptions of Conflict Management at the Context of organizational Behavior".Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri • *Educational Sciences: Theory & Practice* - 11(1) • Winter • 241-247
- Pollock ,K,(2008). The Four Pillars of Innovation: An Elementary School Perspective , *The Public Sector Innovation Journal*. 13(2). 659-688
- Rawlins, Brad L.(2008). *Measuring the relationship between organization Transparency and Employee Trust* .Pulic Relations Journal.Vol.2,No.2,<http://www.prsa.org/prjournal/vol2No2/Rawlins.pdf>
- Sochs. L (2000) . 31 Ways to Spark your staff s Creativity and Productivity *The Journal of Medical Practice Management* 16(2). P,410-415
- Stephens, R, toddl.(2007). Transparency Of Data Management *.DM.Review..17. (10) p 38-58.*

Transparency International (2015). *Corruption Perceptions Index* 2015, Retrieved in 01/10//2017 on the link: <http://www.transparency.org>.

United Nations Development programme (2001) . **Accountability and transparency**. Retrieved March 6, 2017, from [http:// www. pogar. org/ themes/transparency](http://www.pogar.org/themes/transparency)

Vaughn , Robert (2000) . **Transparency –The mechanisms of Open Government and Accountability** . ? Retrieved June 2.2017 from [www. Usinfo. State.gov/ journals/ itdhr/ 0800/ ijde/ vaughn.htm](http://www.usinfo.state.gov/journals/itdhr/0800/ijde/vaughn.htm)