

## The Degree of Practicing Administrative Transparency by Secondary School Principals in the North Region within the Green Line in light of some Variables

Samar Ali Suliman\*

Prof. Khalifa Mustafa Abu Ashour\*\*

Prof. Emad Tawfeeq Al-Sa'di\*\*\*

Received 6/3/2023

Accepted 13/5/2023

### Abstract:

The study aimed to identify the degree of practicing administrative transparency by secondary school principals in the north region within the Green Line in light of the variables of gender, experience, and job title. The descriptive survey methodology was used. A questionnaire was used for data collection, as it included five dimensions: (transparency of legislation, relations and communication, information, performance evaluation, and decision-making), and it was applied to a simple random sample consisting of (405) principals and teachers after ensuring its validity and reliability. The results showed that the degree of practicing administrative transparency by secondary school principals in the North region within the Green Line was high in all dimensions, an absence of statistically significant differences due to the variables of gender and experience, and an existence of statistically significant differences due to the job title variable in favor of the principals.

**Keywords:** administrative transparency, secondary schools, principals, teachers, the Green Line.

Palestine\ [samar.soliman79@gmail.com](mailto:samar.soliman79@gmail.com) \*

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ [AbuAshour@yu.edu.jo](mailto:AbuAshour@yu.edu.jo) \*\*

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ [Imad.Sadi@yu.edu.jo](mailto:Imad.Sadi@yu.edu.jo) \*\*\*



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية في ضوء بعض المتغيرات

سمر علي سليمان\*

أ.د. خليفة مصطفى أبو عاشور\*\*

أ.د. عماد توفيق السعدي\*\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية في ضوء متغيرات الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي. استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ تضمنت خمسة مجالات: التشريعات، والعلاقات والاتصال، والمعلومات، وتقييم الأداء، اتخاذ القرار، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (405) مديرين ومعلمين بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية جاءت مرتفعة في جميع المجالات، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس، والخبرة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين. الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، المدارس الثانوية، المديرين، المعلمون، الخط الأخضر.

\* فلسطين/ [samar.soliman79@gmail.com](mailto:samar.soliman79@gmail.com)

\*\* كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [AbuAshour@yu.edu.jo](mailto:AbuAshour@yu.edu.jo)

\*\*\* كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [Imad.Sadi@yu.edu.jo](mailto:Imad.Sadi@yu.edu.jo)

## المقدمة:

دخلت المؤسسات التربوية الألفية الثالثة محاطة بعدد من المتغيرات العالمية والإقليمية، وتحديات العصر الذي يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي، وعولمة حملت معها مفاهيم الانفتاح والحرية والتفاعل الإنساني، وقد شكلت هذه التغيرات تحديًا كبيرًا للنظم الإدارية التي تسعى جاهدة إلى إيجاد نوع من التوافق بينها وبين الحاجات الجديدة للمجتمعات، مما أوجب عليها أن تصبح أكثر مرونة وتطورًا، وأكثر مقدرة على مواجهة إشكاليات النظم التنظيمية والإدارية، وأكثر انفتاحًا واستجابة لحقوق الأفراد ومتطلباتهم.

وذكر يوكل وغاردنر (Yukl & Gardner, 2020) أن الظروف السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تفرضها الظروف المتغيرة في مجالات الحياة كافة تقتضي التغيير في السلوك الإداري المتبع في إدارة المؤسسات، والتخلي عن عديد من الأساليب الإدارية التقليدية، وإجراء تعديلات جوهرية في المناهج الإدارية، كما أن تلك الظروف تُحتم الاستجابة للتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها واستمرارها، وما تتطلبه هذه الاستجابة من تغيرات في هيكلها وأسلوب إدارتها، أو ما يتعلق منها بمنظومة القوانين وما تحققه من شفافية ووضوح.

وتعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي يتوجب على القيادات الإدارية الواعية الاهتمام بها، لما لها من دور كبير في تنمية المؤسسات. وأشار الثبتي (Al-Thubaiti, 2016) إلى أن أهمية الشفافية الإدارية تنبع من آثارها الإيجابية، إذ تسهم في تحقيق عديد من الفوائد على صعيد المؤسسات، مثل تعزيز الولاء لدى العاملين، وزيادة إنتاجيتهم وشحنهم، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، ووضوح النتائج وتحسينها، كما تعمل على تقليل الغموض والضبابية، وتسهم في استئصال الفساد إن وجد، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي، كونه الذي يوفر بيئة خصبة للإبداع والإنتاج وتحقيق للأهداف والتغلب على الصعاب.

ولكون المؤسسات التربوية هي الوسيلة الأساس لبناء الإنسان الصالح، وأداة المجتمع الرئيسة لتحقيق التقدم والتنمية، فإن الشفافية الإدارية تعد إحدى القضايا المهمة التي ينبغي التركيز عليها في المؤسسات التربوية. وتتضمن الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية جملة من العلاقات، والممارسات، والتعاملات، وأنماط السلوك التي تضمن توفير مناخ تنظيمي يتسم بالمصداقية والثقة بين الإدارة والمعلمين، من خلال التمكين الحقيقي، وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى

حسب متطلبات العمل، وإشراك المعلمين في صناعة القرارات ورسم السياسات، وتبني مبدأ الديمقراطية والنزاهة في التعامل (Al-Shammari & Al-Mansour, 2015).  
ويعد الاهتمام بممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة، كونها تسهم في جعلها في الصدارة، وتجعلها قادرة على مواجهة التحديات، وقد أشار برنامج إدارة الحكم في الدول العربية ( Programme on Governance in the Arab Region (POGAR) ) إلى أن الشفافية تعبر عن تقاسم المعلومات، والتصرف بها بطريقة مكشوفة، وأن لها دوراً حاسماً في الكشف عن المساوئ، وحماية المصالح، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور (Chiriqui & Chaloupka, 2011).

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

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

وقد تعددت آراء الباحثين في تحديد أبعاد الشفافية الإدارية، إذ رأى سعد (Sa'ad, 2021)

أن أبعاد الشفافية الإدارية تتمثل في العلنية، والوضوح، والمصداقية، والتمكين، والإفصاح، والقانونية. كما أكد على وجود مجموعة من الآليات التي يُعتمدُ عليها لنشر الشفافية، مثل وسائل الإعلام بأنواعها، والمؤسسات التربوية، ومؤسسات المجتمع المدني، والاجتماعات، واللقاءات والمؤتمرات، والتي تتيح التعرف إلى الحقوق والواجبات، والإلمام بالأنظمة والقوانين.

كما أوجز محمدي (Mohammadi, 2020) مبادئ الشفافية الإدارية في الوضوح الإداري، الذي يتحقق من خلال التزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات، وتوفير المعلومات لجميع العاملين، بحيث يعلم كل فرد الأهداف العامة والفرعية للمؤسسة، ويفهم دوره في تحديد تلك الأهداف وتحقيقها وتطويرها، وتمكين العاملين، وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسستهم، من خلال المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، مما يزيد من مقدرتهم على التصرف في المواقف المختلفة، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج.

وقد تبنت الدراسة الحالية أبعاد الشفافية الإدارية كما أوردها بدر الدين ( Badr El-Deen,

2020)، وعلى النحو الآتي:

- **شفافية التشريعات:** إذ ترتبط الشفافية ارتباطاً وثيقاً بالتشريعات والقوانين والأنظمة، لذا ينبغي أن تكون واضحة وبسيطة وغير قابلة للتأويل.
- **شفافية الاتصالات والعلاقات:** ذلك أن من متطلبات الشفافية الرئيسية وجود نظام اتصال فعال يكفل إيصال البيانات والمعلومات الواردة للمؤسسة إلى أجزائها كافة، والصادرة من المؤسسة إلى المجتمع المحيط بها، وكذلك بين مختلف المستويات الإدارية سواء أكانت اتصالات صاعدة أم هابطة أم اتصالات أفقية.
- **شفافية المعلومات:** إذ يرتبط مفهوم الشفافية بالبيانات والمعلومات من خلال نظم المعلومات وفوائدها، فنظم المعلومات هي النظم التي تقوم بجمع ومعالجة وإرسال المعلومات للمستفيدين حسب حاجاتهم.
- **شفافية تقييم الأداء:** لكون نظم تقييم الأداء تستمد أهميتها من كونها توفر المعلومات اللازمة لعدد من قرارات الموارد البشرية المهمة، كالعلاوات والترقيات والتدريب والنقل، وتأثيرها في تنمية العاملين ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل.
- **شفافية اتخاذ القرارات:** إذ ترتبط القرارات بمؤثرات كالتقييم والميول، والمستوى الثقافي، والاعتبارات السياسية، والمعلومات المفصلة والمؤثرة في القرار، وهذه الأمور لا يمكن أن

تتوافر لمتخذ القرار إلا إذا توافرت الشفافية في البيانات والمعلومات، وبالتالي يكون القرار المتخذ معلناً وموضوعياً.

ويترتب على تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات عديد من الآثار الإيجابية، مثل تقليل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرارات، وذلك لتخفيف درجة المركزية، وتشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمتها، وترسيخ قيم التعاون، وتضافر الجهود ورفع مستوى استقلالية الأفراد في أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، مما يعزز رقابتهم الذاتية ويجعل منهم أكثر شفافية ومصداقية، فضلاً عن توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل ( Kafi, 2020).

وقد تنوعت الدراسات السابقة في أوجه تناولها مفهوم الشفافية الإدارية على الصعيد التربوي، فقد أجرت المومني (Al-Momani, 2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس الشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات في الأردن. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (138) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة من معلمات المدارس في لواء بني عبيد والمزار الشمالي في محافظة إربد بالأردن، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وقد بينت نتائج الدراسة درجة مرتفعة لممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

وأجرى بابيلايا وآخرون (Papilaya et al., 2019) دراسة هدفت تعرف أثر الشفافية الإدارية في الأداء الوظيفي للمعلمين. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، إذ جرى تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (66) معلماً في المدارس الثانوية بمقاطعة سيرام الغربية (Western Seram) في إندونيسيا. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين ممارسة الشفافية الإدارية والأداء الوظيفي للمعلمين.

وهدف دراسة السمهوري (Al-Samhoury, 2020) التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة في المدارس الحكومية بلواء الجامعة في عمان بالأردن، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة درجة متوسطة لممارسة الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة.

وهدف دراسة الشمري (Al-Shammari, 2020) الكشف عن درجة ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (292) معلماً ومعلمة في مدارس المرحلة المتوسطة بالكويت، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في الكويت للشفافية الإدارية جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

كما هدفت دراسة كاريانا (Karyana, 2021) الكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في إندونيسيا. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (120) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة لممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في إندونيسيا.

وأجرى الكيومي (Al-Kayyumi, 2021) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية من قبل مديري مدارس ولاية صحار بسلطنة عمان، وتعرف العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز. استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أدوات لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (365) معلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية كانت منخفضة، ووجود فروق دالة إحصائية في ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور.

وهدف دراسة ياسين ومختار (Yasin & Mokhtar, 2022) التعرف إلى مستوى ممارسات الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا. استخدم منهج دراسة الحالة من خلال إجراء مقابلات مع ثلاثة من مديري المدارس الثانوية، تم اختيارهم بأسلوب العينة القصدية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات الشفافية الإدارية جاء منخفضاً، وأن مستوى معرفة مديري المدارس التي تمت مقابلتهم بممارسات الشفافية الإدارية جاء منخفضاً جداً.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات التي تم عرضها في استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وكذلك في توظيف الاستبانة أداة لجمع البيانات، كما تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تنظيم الإطار النظري، وكذلك تطوير أداة الدراسة، وفي مناقشة النتائج ووضع التوصيات

## مشكلة الدراسة

يعيش جهاز التعليم العربي في داخل الخط الأخضر ظروفاً استثنائية، وتتدخل أطراف غير تربوية في إدارة المدارس الثانوية، وذلك لخصوصية تلك المدارس، واعتمادها في تمويلها على المجالس المحلية أكثر من وزارة التربية والتعليم، وبالتالي فهناك دور كبير للعلاقات الخاصة والعشائرية وصلات القرابة في كثير من تصرفات المديرين، مما يوجد لدى بعض المعلمين شعوراً بعدم جدوى التدخل في كثير من الشؤون المدرسية، لقناعتهم بأن القرار يتم صنعها في كثير من الأحيان خارج إطار المدرسة، وعلى الرغم من مشروعات الإصلاح المدرسي، وسعيها إلى تمكين المعلمين، وتوسيع قاعدة الإدارة الذاتية في المدارس، إلا أن أولئك المعلمين يحتاجون إلى الركن الأساس في إبداء أي رأي أو مشورة أو قرار، ويتمثل ذلك الركن الأساس في توافر عناصر الشفافية لدى المديرين، ومن هنا فقد جاءت فكرة إجراء هذه الدراسة التي بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية.

**أسئلة الدراسة:** اشتملت الدراسة على السؤالين الآتيين:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

## أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية.
- الكشف عن أثر متغيرات (الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي) عند عينة الدراسة في تقديراتهم لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية.

## أهمية الدراسة

لدراسة الحالية أهميتان، نظرية وتطبيقية، وعلى النحو الآتي:

**أولاً: الأهمية النظرية**

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من أهمية ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس، وهو ما أثبتته الدراسات السابقة التي تم استعراضها، ويؤمل أن تسهم في إثراء المعرفة من خلال تقديمها إطاراً نظرياً مناسباً، وأن تسهم في تحسين ممارسة الشفافية وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على العملية التربوية ككل.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية**

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال تطوير أدواتها، وتطبيقها وما نتج عنها من نتائج وتوصيات، ويؤمل أن يستفيد من ذلك كل من اصحاب القرار في المؤسسات التربوية، من جهة ممارسة الشفافية الإدارية للنهوض بالعملية التربوية، وكذلك الباحثون وطلبة الدراسات العليا لبحث الموضوع على مجتمعات وعينات جديدة.

**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:** اشتملت الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

– **الشفافية الإدارية:** "إزالة التعقيم والضبابية والغموض عن الإجراءات والقوانين والخطط التي يتبعها مدير المدرسة، مع الوضوح التام في السياسة المتبعة في المدرسة، وتعريف العاملين بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات، وإشراكهم في صنع القرارات، وتمكينهم من الحصول على كل ما يحتاجونه من معلومات بكل سهولة ويسر" ( Al-Kayyumi, 2021, ) (273).

وعرفت الشفافية الإدارية في الدراسة الحالية إجرائياً بأنها الفلسفة الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، والقائمة على الوضوح والإفصاح في التشريعات، والمعلومات، واتخاذ القرارات، وتقييم الأداء، والاتصال الإداري، وقيمت بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم إعدادها لهذا الغرض، واستخدامها في الدراسة الحالية.

**حدود الدراسة**

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية.
- **الحد البشري:** مديرو المدارس الثانوية ومعلموها.
- **الحد الزمني:** الفصل الأول من العام الدراسي (2022-2023).

– الحد المكاني: المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.  
منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومعلميها في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (5900) مدير ومعلم (Ministry of Education, 2020).

عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من (405) مديرين ومعلمين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وذلك بعد أن تم توزيع (550) استبانة إلكترونية بهدف الوصول إلى عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، والجدول (1) يبيّن توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها التصنيفية (الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التصنيفية

المتغير التصنيفي	مستويات المتغير التصنيفي	العدد	النسبة المئوية
الجنس	نكر	256	63.2%
	أنثى	149	36.8%
	الكلية	405	100%
الخبرة	أقل من 10 سنوات	220	54.3%
	10 سنوات فأكثر	185	45.7%
	الكلية	405	100%
المسمى الوظيفي	معلم	300	74.1%
	مدير	105	25.9%
	الكلية	405	100%

أداة الدراسة

بعد الرجوع إلى الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير الدراسة، مثل دراسة السهموري (Al-Samhoury, 2020)، ودراسة الشمري (Al-Shammari, 2020)، تم تطوير أداة الدراسة التي تمثلت في استبانة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكونت في صورتها النهائية من (33) فقرة، توزعت إلى خمسة مجالات (التشريعات، والعلاقات والاتصال، والمعلومات، وتقييم الأداء، واتخاذ القرار).

## صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة، تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية تكونت من (30) مديرًا ومعلمًا، وتم استثنائهم من عينة الدراسة، ومن ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها، وبين درجة الفقرة والدرجة الكلية للأداة، وحساب معامل الارتباط المصحح (Corrected item-total correlation) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها، وكما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2): قيم مؤشرات صدق بناء أداة الدراسة

المجال	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية ---	
		للأداة	لمجالها
شفافية التشريعات	1	.88**	.89**
	2	.80**	.81**
	3	.81**	.81**
	4	.78**	.79**
	5	.78**	.78**
	6	.83**	.81**
	7	.76**	.83**
شفافية العلاقات والاتصال	8	.84**	.85**
	9	.78**	.79**
	10	.83**	.81**
	11	.78**	.79**
	12	.85**	.85**
	13	.74**	.78**
	14	.81**	.80**
شفافية المعلومات	15	.84**	.88**
	16	.85**	.85**
	17	.78**	.80**
	18	.81**	.82**
	19	.83**	.84**
	20	.84**	.83**
	21	.85**	.86**
شفافية تقييم الأداء	22	.84**	.87**
	23	.87**	.89**
	24	.84**	.82**
	25	.80**	.84**
	26	.85**	.90**
	27	.87**	.87**
	28	.62**	.76**
شفافية اتخاذ القرار			

معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها	معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية -- للأداة		الفقرة	المجال
	للأداة	لمجالها		
.70	.75**	.80**	29	
.73	.83**	.83**	30	
.61	.71**	.72**	31	
.66	.79**	.77**	32	
.81	.86**	.88**	33	

\*\* ذات دلالة إحصائية عن  $(\alpha=0.01)$

أظهرت نتائج الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت بين (0.78) و(0.89) لمجال التشريعات، وبين (0.78) و(0.88) لمجال العلاقات والاتصال، وبين (0.80) و(0.86) لمجال المعلومات، وبين (0.82) و(0.90) لمجال تقييم الأداء، وبين (0.72) و(0.88) لمجال اتخاذ القرار، وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية للأداة (0.62) و(0.88).

كما تراوحت قيم معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.70) و(0.85) لمجال التشريعات، وبين (0.70) و(0.84) لمجال العلاقات والاتصال، وبين (0.72) و(0.79) لمجال المعلومات، وبين (0.74) و(0.85) لمجال تقييم الأداء، وبين (0.61) و(0.81) لمجال اتخاذ القرار، وجميع القيم السابقة أعلى من علامة القطع (0.30) التي وردت في براون (Brown, 1983)، مما يشير إلى صدق بناء أداة الدراسة.

#### ثبات أداة الدراسة

تم تطبيق الأداة مرة أخرى على العينة الاستطلاعية بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وحساب معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة، وللأداة ككل، ومعامل ثبات الإعادة، والجدول (3) يبيّن ذلك.

الجدول (3): مؤشرات ثبات المجالات الفرعية لأداة الدراسة

المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الإعادة
التشريعات	0.92	0.89
العلاقات والاتصال	0.93	0.90
المعلومات	0.91	0.89
تقييم الأداء	0.93	0.92
اتخاذ القرار	0.88	0.91
الكلي		0.91

يُلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

للمجالات الفرعية لأداة الدراسة قد تراوحت بين (0.88) و(0.93)، وتراوحت معاملات ثبات الإعادة للمجالات الفرعية بين (0.89) و(0.92)، و(0.91) للأداة ككل، وعليه تتمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

### تصحيح أداة الدراسة

للإجابة على فقرات أداة الدراسة، استخدم تدرج ليكرت الخماسي: (كبيرة جدًا وتعطى عند تصحيح الفقرة درجة قيمتها (5)، كبيرة وتعطى درجة قيمتها (4)، متوسطة وتعطى درجة قيمتها (3)، قليلة وتعطى درجة قيمتها (2)، قليلة جدًا وتعطى درجة قيمتها (1)). ولتقييم استجابات أفراد عينة الدراسة، تم استخدام مُعادلة طول الفئة لتدرج ليكرت ذي الفئات الخمس التي تنص على:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{التدرج الأعلى} - \text{التدرج الأدنى}}{\text{عدد أحكام مناقشة النتائج}} = \frac{5}{(1-5)} = 0.8$$

وعليه، تم تصنيف المتوسطات الحسابية إلى خمسة مستويات، وعلى النحو الآتي:

المستوى	القيمة
قليلة جدًا	1 - أقل من 1.8
قليلة	1.8 - أقل من 2.6
متوسطة	2.6 - أقل من 3.4
كبيرة	3.4 - أقل من 4.2
كبيرة جدًا	4.2 فأكثر

### المعالجة الإحصائية

- اشتملت الدراسة الحالية على المعالجات الإحصائية الآتية
- للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مع مراعاة ترتيب المجالات ثم الفقرات التابعة للمجالات تنازليًا وفقًا لمتوسطاتها الحسابية.
  - للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ثم استخدم تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (Three-way MANOVA)، وكذلك تحليل التباين الثلاثي (Follow up Three-way ANOVAs).

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لترتيب أسئلتها. أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها: "ما درجة ممارسة مديري

## المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية، والجدول (4) يبيّن ذلك.

**الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية**

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
المعلومات	3.63	1.03	1	كبيرة
التشريعات	3.60	1.00	2	كبيرة
تقييم الأداء	3.60	1.05	2	كبيرة
العلاقات والاتصال	3.59	1.02	4	كبيرة
اتخاذ القرار	3.55	1.04	5	كبيرة
الكلّي	3.60	1.00		كبيرة

يُلاحظ من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة للمجالات الخمسة قد تراوحت ما بين (3.55-3.63)، وبدرجة كبيرة؛ إذ جاء مجال المعلومات أولاً بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (1.03)، وجاء مجالاً التشريعات، وتقييم الأداء ثانياً، بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (1.00)، وبتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (1.05)، على الترتيب، وجاء مجال العلاقات والاتصال رابعاً، بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (1.02)، وجاء مجال اتخاذ القرار خامساً، بمتوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (1.04).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي كبير لدى مديري المدارس بأهمية الشفافية الإدارية، وإسهامها في تحقيق عديد من الفوائد كتعزيز الولاء لدى المعلمين، وزيادة إنتاجيتهم وشحن همهم، وترسيخ قيم التعاون وتظافر الجهود، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي، ولإدراك مديري المدارس أن الشفافية الإدارية تجعل المعلمين أكثر حذراً وحرصاً في أدائهم لأعمالهم خشية المساءلة، وتقلل من المخالفات الناتجة عن الجهل بالقواعد، وكذلك المخالفات المتمدة بسبب معرفة العواقب، وهي كذلك تحد من الانحرافات والمعوقات البيروقراطية، وتبسط الإجراءات وتسرع الإنجاز بعيداً عن الاجتهاد الشخصي في تفسير الأنظمة. وقد يعزى مجيء مجال المعلومات بالرتبة الأولى إلى التقدم التقني الكبير الذي شهدته الآونة الأخيرة من حيث التقدم التكنولوجي في مجال حوسبة المعلومات، وتخزينها، بحيث أصبح الوصول إليها في متناول الجميع، لذلك، ومن منطلق الشفافية تحرص وزارة التربية والتعليم، ومن خلال متابعة المديرين

على جمع المعلومات ومعالجتها وتقديمها للمستفيدين حسب حاجاتهم، كالكوادر الإدارية التي تعنى بشؤون العاملين في الوزارة، وأولياء الأمور للاطلاع على تحصيل أبنائهم، وذلك من خلال منصات خاصة على الإنترنت تعنى بهذا الغرض؛ ومن هنا تبرز أهمية اهتمام المديرين بمجال المعلومات، وبالتالي مجيئه بالرتبة الأولى. أما مجيء مجال اتخاذ القرار بالرتبة الخامسة، فقد يعزى إلى أن اتخاذ القرارات يتأثر بمؤثرات كالقيم والميول، والمستوى الثقافي، والاعتبارات السياسية، والمعلومات المفصلة والمؤثرة في القرار، وهذه الأمور لا يمكن أن تتوافر لمتخذ القرار إلا إذا توافرت الشفافية في البيانات والمعلومات، بحيث يكون القرار المتخذ معلناً وموضوعياً. كما أن تطبيق الشفافية الإدارية يقلل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرارات، وذلك لأنه يقلل من درجة المركزية، ويشجع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمتها، ويرسخ قيم التعاون، وتضافر الجهود ورفع مستوى استقلالية الأفراد في أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، مما يعزز رقابة المعلمين الذاتية ويجعل منهم أكثر شفافية ومصداقية، فضلاً عن توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل، إلا أن عدَّ بعض المديرين أنهم هم المعنيون باتخاذ القرار، أو أن القرارات ليست كلها موجهة للمعلمين جعل مستوى الشفافية في اتخاذ القرارات بالرتبة الأخيرة.

وانتقلت النتيجة مع نتيجة دراسة المومني (Al-Momani, 2019)، ونتيجة دراسة كاريانا (Karyana, 2021)، وكتلتهما أظهرتا أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية جاءت مرتفعة. واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة السمهوري (Al-Samhoury, 2020)، ونتيجة دراسة الشمري (Al-Shammari, 2020)، وكتلتهما أظهرتا أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية جاءت متوسطة. كما اختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة الكيومي (Al-Kayyumi, 2021)، ونتيجة دراسة ياسين ومختار (Yasin & Mokhtar, 2022)، وكتلتهما أظهرتا أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية جاءت منخفضة. كما تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ممارسة الشفافية الإدارية كل على حدة، والجداول (5-9) توضح ذلك.

#### أ. مجال المعلومات

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال المعلومات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
21	المحافظة على خصوصية المعلومات الشخصية للمعلمين.	3.73	1.21	1	كبيرة
17	التحقق من صحة المعلومات ودقتها التي يقدمها للمعلمين.	3.72	1.20	2	كبيرة
19	إطلاع مؤسسات المجتمع المحلي بما يتعلق بها من معلومات.	3.66	1.21	3	كبيرة
16	توفير المعلومات المتعلقة بالعمل لجميع المستويات الإدارية في المدرسة.	3.65	1.07	4	كبيرة
20	تحديث المعلومات المقدمة للمعلمين.	3.54	1.10	5	كبيرة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
18	توفير المعلومات المطلوبة بالوقت المناسب.	3.50	1.09	6	كبيرة
	الكلي	3.63	1.03		كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لمجال المعلومات قد تراوحت بين (3.50- 3.73)، وبدرجة كبيرة، وجاءت ممارسة الفقرات جميعها بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (21) ونصها "المحافظة على خصوصية المعلومات الشخصية للمعلمين" أولاً، بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (1.21)، وجاءت الفقرة (18) ونصها "توفير المعلومات المطلوبة بالوقت المناسب" أخيراً، بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (1.09).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين يواكبون التوجه العام في العصر الحديث نحو المعلوماتية، وأهمية توفير المعلومات للمستخدمين، فقد أصبح تقديم البيانات ضرورة لأي شخص يريد أن يواكب تكنولوجيات العصر، إذ إن شركات الاتصالات، ومواقع التواصل تحتم على الشخص تزويدها ببيانات شخصية ليتمكن من تلقي الخدمة، على الرغم من أن بعضاً من هذه البيانات قد يتم إطلاع جهات أخرى على مضمونها كشركات التسويق والاعلانات التجارية، ومحركات البحث، ولكن يجد الجميع أحياناً أنه مضطر لتقديم تلك البيانات ليستفيد من تلك الخدمات بحيث أصبحت متبادلة. ومديرو المدارس شأنهم شأن القائمين على المؤسسات المختلفة في جميع أنحاء العالم يحتاجون إلى الحصول على بيانات شخصية عن العاملين في مدارسهم، وحيث إنهم يدركون خصوصية تلك البيانات والمعلومات، فإنهم يحرصون كل الحرص على سريتها، وخصوصيتها، ولا يطلعون أحداً عليها إلا بما تقتضي طبيعة العمل. ومجيء الفقرة (17) قد يعزى إلى ضرورة التحقق من صحة المعلومات ودقتها التي يقدمها للمعلمين، والتي يعد المديرون مسؤولين عن صحتها أمام الجهات العليا، وفي حالات المسائلة القانونية. أما مجيء الفقرة (18) بالرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن توفير المعلومات المطلوبة بالوقت المناسب هو أمر يساعد في استمرارية العمل، إذ إن المعلم أو أي طرف من أطراف العملية التعليمية قد يحتاج إلى معلومة معينة، وهنا لا بد من توفيرها بأسرع وقت، لأن التأخير قد يعيق المعلم وغيره عن تحقيق الغرض المطلوب من المعلومة، كما أن عدم توفير المعلومات المطلوبة بالوقت المناسب قد ينشأ عنه الاجتهادات الخاطئة، مما يؤدي إلى ضياع الجهود، والوقت؛ ونظراً لأن بعض المعلومات المطلوبة قد تكون بحاجة إلى الاتصال مع جهات خارج المدرسة للاستعلام عنها -وهو ما يتطلب وقتاً-، لذا جاءت تقديرات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بالرتبة الأخيرة.

## ب. مجال التشريعات

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال التشريعات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	إطلاع المعلمين على آخر مستجدات التشريعات الصادرة.	3.73	1.11	1	كبيرة
5	مراعاة مقدرات المعلمين وإمكاناتهم فيما يتعلق بتطبيق التشريعات (تطبيق روح القانون).	3.67	1.16	2	كبيرة
7	نقل التغذية الراجعة للمستويات الإدارية الأعلى حول أثر تطبيق التشريعات على بيئة العمل.	3.65	1.17	3	كبيرة
3	تطبيق التشريعات بنزاهة ودون تحيز.	3.65	1.22	3	كبيرة
4	إطلاع المعلمين على حقوقهم الوظيفية.	3.53	1.09	5	كبيرة
2	توضيح التشريعات الصادرة بما يضمن إزالة اللبس أو الغموض فيها.	3.51	1.07	6	كبيرة
6	متابعة أثر تطبيق التشريعات على بيئة العمل.	3.48	1.09	7	كبيرة
	<b>الكل</b>	<b>3.60</b>	<b>1.00</b>		<b>كبيرة</b>

أظهرت نتائج الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لمجال التشريعات قد تراوحت بين (3.48- 3.73)، بدرجة كبيرة، وجاءت ممارسة الفقرات جميعها بدرجة كبيرة. وجاءت أولاً الفقرة (1) ونصها "إطلاع المعلمين على آخر مستجدات التشريعات الصادرة"، بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (1.11)، وجاءت أخيراً الفقرة (6) ونصها "متابعة أثر تطبيق التشريعات على بيئة العمل"، بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.09).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي المديرين بأن الشفافية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتشريعات والقوانين والأنظمة، لذا ينبغي تكون واضحة وبسيطة، وغير قابلة للتأويل؛ وبالتالي فإن إطلاع المعلمين على آخر مستجدات التشريعات الصادرة يجعلهم أكثر حذراً وحرصاً في أدائهم لأعمالهم خشية المساءلة، ويقلل من المخالفات الناتجة عن الجهل بالقواعد، والمخالفات المتعمدة بسبب معرفة العواقب. ومجيء الفقرة (1) بالرتبة الأولى ناجم عن الوضوح والبساطة والدقة والعناية في القوانين والتعليمات وإجراءات العمل، والنزاهة في تنفيذها، وهو ما يعد بديهياً أن يكون على رأس مظاهر تطبيق الشفافية. أما الفقرة (5) وحلولها بالرتبة الثانية، فقد يعزى إلى أن مراعاة مقدرات المعلمين وإمكاناتهم فيما يتعلق بتطبيق التشريعات (تطبيق روح القانون) هو أمر يعود إلى إطلاع المديرين على أساليب الإدارة الحديثة وتدريبهم عليها، والتي تركز إلى حد بعيد على العلاقات الإنسانية، وضرورة الاهتمام بالجوانب الإنسانية في الإدارة، لأن لكل شخص مقدرات وحدود، ولا يمكن أن يتمتع جميع العاملين بالمستوى ذاته من المقدرات، وحيث إن المديرين يدركون هذا

الأمر، فهم يراعون هذا الأمر، بما لا يضر بسير العمل، وضمن حدود القوانين والتشريعات. وحول مجيء الفقرة (6) بالرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن المديرين لا بد وأن يشعروا المعلمين بأن هناك متابعة لأثر تطبيق التشريعات على بيئة العمل؛ لأنهم (أي المديرين) مطالبون أمام الجهات العليا بمتابعة تنفيذ التشريعات، وتقديم تغذية راجعة إلى تلك الجهات حول آثار تطبيقها، وبما أن المعلمون غالباً هم من يقوم بتنفيذ تلك التشريعات؛ لذا لا بد من تطبيق الشفافية في مسألة المتابعة حتى لا يحدث هناك تقصير أو سوء فهم في تنفيذ تلك التشريعات، لكن المرونة التي يبيدها كثير من المديرين في تلك المتابعة جعلت تقديرات عينة الدراسة حولها بالرتبة الأخيرة.

### ج. مجال تقييم الأداء

#### الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال تقييم الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
25	توظيف نتائج تقييم الأداء في خطط علاجية.	3.67	1.22	1	كبيرة
23	تطبيق معايير تقييم الأداء دون تحيز.	3.65	1.23	2	كبيرة
27	مقارنة مستوى الأداء الفعلي مع مستوى الأداء المتوقع.	3.65	1.23	2	كبيرة
22	توضيح معايير تقييم الأداء للمعلمين.	3.60	1.03	4	كبيرة
26	يمنح المعلمين فرصة معالجة مواطن الخلل في أدائهم.	3.54	1.09	5	كبيرة
24	إطلاع المعلمين على نتائج تقييم أدائهم.	3.51	1.11	6	كبيرة
	الكلية	3.60	1.05		كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لمجال تقييم الأداء قد تراوحت بين (3.51-3.67)، وبدرجة كبيرة، وجاءت ممارسة الفقرات جميعها بدرجة كبيرة، وجاءت أولاً الفقرة (25) ونصها "توظيف نتائج تقييم الأداء في خطط علاجية"، بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.22)، وجاءت أخيراً الفقرة (24) ونصها "إطلاع المعلمين على نتائج تقييم أدائهم"، بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (1.11).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الشفافية تقتضي إشراك المعلم المقيّم في جميع مراحل عملية التقييم، والاستفادة من نتائج تقارير تقييم الأداء في اتخاذ الإجراءات ووضع الآليات المناسبة لتحسين الأداء الضعيف وتطوير الأداء الجيد؛ لذلك فإن المديرين ومن خلال توظيف نتائج تقييم الأداء في إعداد خطط علاجية وتنفيذها، وتطبيق معايير تقييم الأداء دون تحيز، وهو مضمون الفقرة (23) والتي حلت بالرتبة الثانية، إنما يهدفون إلى تحسين أداء المعلمين والأداء المدرسي عموماً، وهو ما ينعكس على سمعة المدرسة، وجودة الخدمات التي تقدمها. أما مجيء الفقرة (24) بالرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أنه على الرغم من إشراك المديرين للمعلمين في عملية تقييم الأداء

إلا أن المديرين أحيانا يلجؤون إلى بعض السريّة في التقييم خوفا من جرح مشاعر المعلم المُقيّم في حال كان تقييم أداءه ضعيفا.

#### د . مجال العلاقات والاتصال

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال العلاقات والاتصال

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
13	تكوين علاقات إيجابية بين أطراف العملية التعليمية.	3.67	1.20	1	كبيرة
11	تيسير عملية الاتصال بحيث تتم دون تعقيد.	3.65	1.16	2	كبيرة
15	بناء الثقة بين الإدارة والمعلمين.	3.65	1.25	2	كبيرة
9	تفعيل الاتصال بين المدرسة والمستويات الإدارية الأعلى.	3.64	1.17	4	كبيرة
8	توفير بيئة اتصال مفتوحة داخل المدرسة.	3.60	1.10	5	كبيرة
12	الإفادة من التغذية الراجعة في التحسين والتطوير.	3.51	1.11	6	كبيرة
14	توفير قنوات اتصال مع المجتمع المحلي.	3.49	1.10	7	كبيرة
10	تنوع وسائل الاتصال بما يتناسب مع الهدف المنشود	3.48	1.08	8	كبيرة
	الكلّي	3.59	1.02		كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لمجال العلاقات والاتصال قد تراوحت بين (3.48-3.67)، وبدرجة كبيرة، وجاءت ممارسة الفقرات جميعها بدرجة كبيرة، وجاءت أولاً الفقرة (13) ونصها "تكوين علاقات إيجابية بين أطراف العملية التعليمية"، بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (1.20)، وجاءت أخيراً الفقرة (10) ونصها "تنوع وسائل الاتصال بما يتناسب مع الهدف المنشود"، بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (1.08).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العمل في أي مؤسسة يتطلب الاتصال والتواصل بين اطراف العمل، وأن العلاقات الإيجابية بين هؤلاء الأطراف تسهم في تيسير عملية الاتصال، وتمنح الفرصة أمام الجميع للحديث أو التخاطب بما يضمن وصول الرسالة بشكل واضح ومفهوم، ودون لبسٍ أو غموض، فضلاً عن إيجاد ثقة متبادلة بين المديرين والمعلمين في المدرسة، وبين المديرين وباقي أطراف العملية التعليمية ؛ وحيث إن المديرين يحتاجون للتواصل الفعال سواء مع المعلمين في المدرسة، أم مع الجهات العليا، فقد أصبح لديهم وعي بأهمية تكوين علاقات إيجابية بين أطراف العملية التعليمية؛ ليمكنوا من مخاطبة تلك الأطراف بما يخدم تحقيق الأهداف. وكذلك يحرصون أيضاً على تيسير عملية الاتصال بحيث تتم دون تعقيد، ليمكن أطراف العملية التعليمية من الاستفهام، والتحاور، وإبداء الآراء حول واجباتهم، وحقوقهم، والتشريعات والقوانين التي ينتح عليهم الالتزام بها، وتطبيقها. أما مجيء الفقرة (10) بالرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن المديرين

يستخدمون مختلف وسائل الاتصال، بما يتناسب مع الهدف المنشود؛ لأن تخاطبهم مع المجتمع المحلي على سبيل المثال يختلف عن تخاطبهم مع معلمي المدرسة، أو مسؤولي الوزارة، أو أولياء الأمور؛ وبما أن طبيعة عمل مديري المدارس تقتضي التواصل مع مختلف الجهات؛ لذلك تحتم عليهم التنوع في وسائل الاتصال التي يستخدمونها، خصوصاً في ظل التقدم التكنولوجي الذي سهّل عمليات الاتصال من خلال توفير وسائل متاحة للجميع، وبشكل سريع كالبريد الإلكتروني، والهاتف النقال، ومنصات وتطبيقات التواصل.

#### هـ. مجال اتخاذ القرار

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لمجال اتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
33	تحديد الأطراف المسؤولة عن متابعة تنفيذ القرار.	3.63	1.23	1	كبيرة
28	اتخاذ القرارات بشكل غير قابل للتأويل.	3.57	1.08	2	كبيرة
31	مراعاة إمكانات المعلمين عند اتخاذ القرارات.	3.55	1.25	3	كبيرة
32	إبلاغ القرار إلى جميع المعنيين بتنفيذه.	3.55	1.13	3	كبيرة
29	إشراك المعلمين في عملية صنع القرار.	3.51	1.24	5	كبيرة
30	توضيح الأسس والمعلومات التي تم اتخاذ القرار وفقاً لها.	3.49	1.16	6	كبيرة
	الكلية	3.55	1.04		كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لمجال اتخاذ القرار قد تراوحت بين (3.49-3.63)، وبدرجة كبيرة، وجاءت ممارسة الفقرات جميعها بدرجة كبيرة. وجاءت أولاً الفقرة (33) ونصها "تحديد الأطراف المسؤولة عن متابعة تنفيذ القرار"، بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (1.23)، وجاءت أخيراً الفقرة (30) ونصها "توضيح الأسس والمعلومات التي تم اتخاذ القرار وفقاً لها"، بمتوسط حسابي (3.49)، وانحراف معياري (1.16).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تحديد الأطراف المسؤولة عن متابعة تنفيذ القرار ينبع من حرص المديرين على إعطاء الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم مع الاهتمام بتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بين جميع المستويات الإدارية، فضلاً عن مواجهة مشكلات العمل بين المدير والأطراف المسؤولة عن متابعة تنفيذ القرار بكل صراحة وانفتاح، بحيث يهتم المدير بآراء الموظفين واقتراحاتهم فيما يتعلق بحل مشكلات العمل، وفي هذه الحال يتم اتخاذ القرارات بشكل غير قابل للتأويل، وهذا يعد من أهم أوجه الشفافية التي تخدم سير العمل، وتحد من التجاوزات والمخالفات سواء أكانت مقصودة أم غير مقصودة. أما مجيء الفقرة (30) بالرتبة الأخيرة، فقد يعزى إلى أن المديرين ومنتخذي القرار في المدرسة يقومون بتوضيح الأسس

والمعلومات التي تم اتخاذ القرار وفقاً لها في حال وجود اعتراضات واستفسارات وتساؤلات حول تلك الأسس، وبما أن مستوى الشفافية كما أظهرته النتائج كان كبيراً، فمن البديهي أن تكون الاعتراضات والاستفسارات والتساؤلات محدودة، ولذلك جاءت الفقرة بالترتبة الأخيرة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي)؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التصنيفية. والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التصنيفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير التصنيفي	المتغير التصنيفي	المجال
1.07	3.66	تقييم الأداء	1.04	3.66	ذكور	الجنس	التشريعات
1.00	3.51		.94	3.50	إناث		
1.07	3.58		1.04	3.58	أقل من 10 سنوات	الخبرة	
1.03	3.63		.96	3.63	10 سنوات فأكثر		
1.03	3.38		.98	3.40	معلم	المسمى الوظيفي	
1.03	3.79		.99	3.77	مدير		
1.09	3.60	اتخاذ القرار	1.05	3.65	ذكور	الجنس	العلاقات والاتصال
.95	3.47		.97	3.48	إناث		
1.08	3.52		1.04	3.56	أقل من 10 سنوات	الخبرة	
1.00	3.58		1.00	3.62	10 سنوات فأكثر		
1.00	3.32		1.01	3.39	معلم	المسمى الوظيفي	
1.04	3.75		1.00	3.76	مدير		
1.04	3.65	مجتمعة	1.06	3.68	ذكور	الجنس	المعلومات
.93	3.50		.96	3.55	إناث		
1.03	3.57		1.05	3.60	أقل من 10 سنوات	الخبرة	
.97	3.63		1.00	3.67	10 سنوات فأكثر		
.97	3.39		1.00	3.47	معلم	المسمى الوظيفي	
1.00	3.77		1.03	3.77	مدير		

أظهرت نتائج الجدول (10) وجود فروق ظاهرية تعزى للمتغيرات التصنيفية. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية، استخدم تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات ( Three-Way MANOVA) (بدون تفاعل)، من خلال استخدام اختبار (Hotelling's Trace)، والجدول (11) يبين ذلك.

**الجدول (11): نتائج تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات لأثر المتغيرات التصنيفية في استجابات عينة الدراسة**

المتغير	القيمة	قيمة F	درجة الحرية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	.009	.721	5.000	397.000	.608	.009
الخبرة	.003	.273	5.000	397.000	.928	.003
المسمى الوظيفي	.073	5.825	5.000	397.000	.000	.068

أظهرت نتائج الجدول (11) عدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغيري الجنس والخبرة في المجالات الخمسة مجتمعة، ووجود أثر دال إحصائياً لمتغير المسمى الوظيفي. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات كل على حدة، استخدم تحليل التباين الثلاثي (Follow up Three –way ANOVAs)، والجدول (12) يبين ذلك.

**الجدول (12): نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في المجالات (كل على حدة)**

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	التشريعات	1.137	1	1.137	1.167	.281	.003
	العلاقات والاتصال	1.283	1	1.283	1.269	.261	.003
	المعلومات	.730	1	.730	.704	.402	.002
	تقييم الأداء	.565	1	.565	.534	.465	.001
	اتخاذ القرار	.278	1	.278	.266	.606	.001
الخبرة	التشريعات	1.281	1	1.281	1.314	.252	.003
	العلاقات والاتصال	1.226	1	1.226	1.213	.271	.003
	المعلومات	1.276	1	1.276	1.230	.268	.003
	تقييم الأداء	1.150	1	1.150	1.086	.298	.003
	اتخاذ القرار	1.243	1	1.243	1.189	.276	.003
المسمى الوظيفي	التشريعات	12.501	1	12.501	12.827	.000	.031
	العلاقات والاتصال	12.077	1	12.077	11.949	.001	.029
	المعلومات	8.484	1	8.484	8.182	.004	.020
	تقييم الأداء	15.712	1	15.712	14.840	.000	.036
	اتخاذ القرار	17.693	1	17.693	16.919	.000	.040
الخطأ	التشريعات	390.818	401	.975			
	العلاقات والاتصال	405.301	401	1.011			
	المعلومات	415.772	401	1.037			
	تقييم الأداء	424.564	401	1.059			
	اتخاذ القرار	419.336	401	1.046			
الكل المعدل	التشريعات	406.689	404				
	العلاقات والاتصال	420.913	404				
	المعلومات	426.711	404				
	تقييم الأداء	442.811	404				
	اتخاذ القرار	439.112	404				

أظهرت نتائج الجدول (12) عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأثر متغيري الجنس، والخبرة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات الخمسة مجتمعة، استخدم تحليل التباين الثلاثي ( Three-Way ANOVA) (بدون تفاعل)، والجدول (13) يبيّن ذلك.

الجدول (13): نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق في المجالات الخمسة مجتمعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية	مربع إيتا
الجنس	.790	1	.790	.813	.368	.002
الخبرة	1.236	1	1.236	1.272	.260	.003
المسمى الوظيفي	13.014	1	13.014	13.401	.000	.032
الخطأ	389.421	401	.971			
الكلّي المعدل	405.254	404				

أظهرت نتائج الجدول (13) عدم وجود فرق دال إحصائية لمتغير الجنس في المجالات الخمسة مجتمعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين من كلا الجنسين لا يختلفون في فهمهم ومستوى وعيهم للشفافية الإدارية، وأن المديرين سواء كانوا ذكورا أم إناثا يمارسون الشفافية الإدارية بحكم مواكبتهم لأنماط الإدارة الحديثة، وإدراكهم لأهمية الشفافية في تقليل التجاوزات والمخالفات، وبالتالي استمرارية العمل بشكل سلس.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Al-Samhuri, 2020)، التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، في حين اختلف مع نتيجة دراسة ( Al-Kayyoumi, 2021) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. وأظهرت النتائج كذلك عدم وجود فرق دال إحصائية لمتغير الخبرة في المجالات الخمسة مجتمعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الوضوح والبساطة والدقة والعلنية في القوانين والتعليمات وإجراءات العمل، والنزاهة في تنفيذها، بحيث أنها واضحة للجميع، ولا تحتاج إلى خبرات في فهمها وتقييمها.

واتفقت النتيجة مع نتائج دراسات المومني (Al-Momani, 2019)، والسهموري (Al-Samhuri, 2020)، والشمري (Al-Shammari, 2020)، وجميعها أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

كما أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المديرين، وقد تعزى هذه الفروق إلى اختلاف المنظور الذي تم به تقدير مستوى الشفافية الإدارية؛ ففي حين يرى

المديرون أنهم يطبقون الشفافية الإدارية بأقصى ما يمكنهم، قد يرى بعض المعلمين قصورا في التطبيق، بحيث لا يستطيعون اخبار المدير به، إما بدافع الخجل، والرغبة في المحافظة على علاقات المودة والاحترام، أو بحكم القصور في التغذية الراجعة، وإمكانية إبداء الرأي والانتقاد.

**التوصيات:** في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بالآتي:

- تعزيز مفهوم الشفافية في المدارس، لما لها من دور إيجابي في تهيئة البيئة الملائمة وتوفير الشروط والمتطلبات الأساسية لتحسين مستوى العمل التربوي والإداري اعتمادا على الشفافية في مختلف الجوانب.
- أن يفسح المديرون المجال أمام المعلمين لإبداء آرائهم، وتقديم مقترحاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بآراء ومقترحات المعلمين وتشجيعهم على طرحها، والترحيب بالأفكار البناءة والمقترحات الإبداعية.

## References

- A'ayed, S. (2019). The role of transparency in reducing administrative corruption. *Journal of Legal Sciences*, 33(5), 205-246.
- Al-Kayyumi, M. (2021). The relationship between the practice of administrative transparency and achievement motivation among teachers of Sohar State schools. *International Journal of Educational Research*, 45(1), 266-302.
- Al-Momani, H. (2019). The reality of school principals' practice of administrative transparency from the teachers' point of view. *An-Najah University Journal for Research, Human Sciences*, 33(6), 1033-1060.
- Al-Samhuri, A. (2020). The reality of administrative transparency in Jordanian public schools from the teachers' point of view and its relationship to some variables. *Al-Andalus Journal*, 6(22), 447-478.
- Al-Shammari, A. (2020). Administrative transparency practices at intermediate schools in the State of Kuwait from the teachers' point of view. *Journal of Education Sciences - South Valley University*, 3(4), 1-42.
- Al-Shammari, F. & Al-Mansour, S. (2015). The level of administrative transparency at Princess Noura bint Abdul Rahman University. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 16(2), 369-398.
- Al-Thubaiti, K. (2016). Administrative transparency of secondary school principals in Riyadh and its relationship to teachers' satisfaction.

- Educational Journal, Kuwait, 30(120), 361-406.*
- Badr El-Deen, H. (2020). Administrative transparency and combating administrative corruption. *Al-Manara Journal for Legal and Administrative Studies, Private, 250-2016.*
- Brown, F. (1983). *Principles of educational and psychological testing*. 3rd ed. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Celik, M. (2021). The relationship between communication competence and team leadership behaviors of principals. *Turkish Studies - Educational Sciences, 16(1), 179-197.*
- Chiriqui, J. & Chaloupka, F. (2011). Transparency oversight in local wellness policies. *Journal of School Health, 81(2), 114-121.*
- Erickson, S. (2021). Communication in a crisis and the importance of authenticity and transparency. *Journal of Library Administration, 61(4) , 476-483.*
- Kafi, M. (2020). *Reform and administrative development between theory and practice*. Damascus: Raslan for Publication and Distribution.
- Karyana, J. (2021). *Teacher perception of head of school transformational leadership, transparency, and accountability of school financial management*. In Corporate Leadership and Its Role in Shaping Organizational Culture and Performance, 279-295.
- Ministry of Education. (2022). *Statistical annual book*. Palestine.
- Mohammadi, S. (2020). *Models of contemporary management*. Amman: Al-Yazuri House for publication and distribution.
- Papilaya, J., Tuakora, P., & Rijal, M. (2019). Compensation, transparency, and motivation effects on the performance of junior high school teachers in Western Seram, Indonesia. *International Journal of Instruction, 12(3), 439-458.*
- Sa'ad, M. (2021). The relationship between administrative transparency and change management in public organizations: A field study on service directorates in Dakahlia Governorate. *Scientific Journal of Economics and Trade, 2(1), 655-704.*
- Yasin, H. & Mokhtar, M. (2022). Practices of accountability and transparency in financial management among secondary school principals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12(9), 198 – 216*
- Yukl, G. & Gardner, W. (2020). *Leadership in organizations*. 9<sup>th</sup> ed. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.