

متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم

بحث مستخلص من رسالة الماجستير
تخصص الادارة التربوية وسياسات التعليم

إعداد

آية جمال ربيع بيومي

إشراف

أ.م.د. منى شعبان عثمان محمد أ.م.د. محمود عبدالقادر عبدالقادر

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات

استاذ الإدارة وسياسات التعليم المساعد

المقارنة المساعد

كلية التربية – جامعة الفيوم

كلية التربية – جامعة الأزهر

مقدمة:

شهد العالم تطورات عدة في مختلف المجالات؛ الإقتصادية، والسياسية، والتربوية، والتعليمية، ولمواكبة هذه التطورات تحتاج المؤسسات إلي إدارة غير تقليدية تتميز بالمرونة تسعى إلي الإنفتاح والمشاركة مع العاملين والالتزام بالتواصل مع جميع أفرادها لذلك كان تطبيق الشفافية في الممارسات الإدارية من الأمور المهمة في المؤسسات.

لذا أصبح لزاماً على المؤسسات التعليمية – خاصة المدرسية – ممثلة في قياداتها؛ العمل على تطوير كافة أنظمتها وتحسينها وتحديثها، سواء فيما يتعلق بالتقنيات الفنية أو بإدخال الإتجاهات الحديثة في الإدارة من أجل وضع أسس سليمة وواضحة لنظام الإدارة. (الراجحي، ٢٠١٤: ٢)

مما تقدم تتضح حاجة المؤسسات التعليمية لإيجاد بيئة مدرسية ناجحة قادرة على الإنجاز لتسهم في تحقيق تطلعات محافظة الفيوم في السنوات المقبلة، وبما ان الإدارة بالشفافية كفيلة بنجاح هذه المؤسسات بوصفها الأمل الذي يحقق لها

أهدافها بكفاءة وفاعلية ويحفظ كيانها ووجودها وقدرتها على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية فإنها تبرز أهمية إجراء دراسات علمية تسهم في تعميق المعرفة حول تطوير أداء مديري مدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة بالشفافية.

مشكلة الدراسة:

تعتبر الإدارة بالشفافية مدخلاً لمعالجة العديد من مشكلات الإدارة كالفساد وذلك من خلال الوضوح والعلانية والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات.

وتعد الإدارة بالشفافية في مقدمة السلوكيات والممارسات التي يجب على مدير المدرسة ممارستها بدرجة عالية من الوضوح في جميع تعاملاته، وسلوكياته؛ لأنها تعد المعيار الأول الذي يحكم من خلاله على مدى صحة العمليات الإدارية ووضوحها، وما ينتج عنها من قرارات لدى جميع الأطراف. (أبوسنجر، ٢٠١٦: ٣) كما أشارت نتائج بعض الدراسات الى ان مستوى ممارسة مديري المدارس للإدارة بالشفافية كان ضعيفاً. (الزهراني، ٢٠١٤)

وتعد المدارس الثانوية أحد مؤسسات الدولة، وهي بحاجة إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء الإدارة بالشفافية، وذلك لأهمية هذه المرحلة، ودورها في تهيئة الطلاب وإعدادهم لمواصلة الدراسة الجامعية وتنمية التفكير العلمي لديهم ولكي تتحقق أهداف هذه المرحلة تحتاج المدارس الثانوية إلى إدارة تتخلى عن الأساليب الإدارية التقليدية ومصادر القوة والنفوذ والسرية الزائدة، وتبنى الإدارة بالشفافية في جميع أعمالها، وأكدت دراسة (Egorov Et al) أن المطالب تتزايد أكثر للإففتاح والشفافية في نظام التعليم ومختلف مجالات الحياة

العامة، وإن كانت الشفافية في الأصل تستخدم في مجال قطاع الإدارة العامة.
(Egorov, Evgent, ٢٠١٥)

وإستناداً لما سبق ذكره، وفي ظل قلة الأبحاث والدراسات العربية التي تناولت الإدارة بالشفافية؛ فما زالت هناك حاجة إلى مزيد من الإهتمام خاصاً في مؤسسات التعليم الثانوي بمحافظة الفيوم؛ ولذا فقد جاءت هذه الدراسة لتقصي واقع ممارسة الإدارة بالشفافية بأبعادها: (المعلومات، والمشاركة في صنع وإتخاذ القرار، والمساءلة، والإتصال، ونظم وإجراءات العمل، وتقييم الأداء) لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم؛ وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:-

ما متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم؟

ويتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية:-

١. ما الأسس النظرية للإدارة بالشفافية؟
٢. ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم للإدارة بالشفافية من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
٣. ما متطلبات تطبيق الادارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم؟

أهداف الدراسة:-

هدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:-

١. التعرف على الأسس النظرية للإدارة بالشفافية.
٢. تحديد أهم متطلبات ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظه الفيوم للإدارة بالشفافية من وجهة نظر عينة الدراسة.

أهمية الدراسة:-

- **الأهمية النظرية:** إكتسبت الدراسة أهميتها من حيث أن الإدارة بالشفافية من التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات الخدمية والتعليمية نحو تطبيقها.
- **الأهمية التطبيقية:** تعرفت علي مدى تأثير الإدارة بالشفافية لدى مديري المدارس الثانوية العامة وتطوير أدائهم وتحقيق متطلباتها.

مصطلحات الدراسة:-

- **التطوير:** يعرف إجرائياً بأنه: العملية المقصودة والمخطط لها والتي تهدف إلى الوصول بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس إلى أفضل ما يمكن من خلال التركيز على جوانب السلوك التنظيمي وإزالة كل ما يحول دون ادائهم الجيد، وذلك في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

- **الإداره بالشفافية:** وتعرف إجرائياً: بأنها المكاشفة وإتاحة المعلومات وقواعد العمل بوضوح تام وذلك بتفصيلها وتبسيطها بحيث لا يكون هناك مجال للتفسير أو التأويل من قبل المعلمين والمديرين مع مشاركتهم بصنع وإتخاذ القرارات المدرسية.

منهج الدراسة وأدواتها:-

١. **منهج الدراسة:** إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يتلائم مع طبيعة وموضوع الدراسة، وإستأعنت الدراسة بالإستبانة العلمية المحكمة كأداة لجمع المعلومات ميدانياً.

٢. مجتمع الدراسة وعينتها:

- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مدرء ووكلاء و معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم.

- عينة الدراسة: اقتصرت عينة الدراسة على معلمى المرحلة الثانوية العامة بمحافظة الفيوم.

الدراسات السابقة:-

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة (مريم حسن حربي، ٢٠١٧م) بعنوان: "الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمنطقة جازان للإدارة بالشفافية من وجهة نظر عينة الدراسة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة بالشفافية تتضمن وضوح المعلومات والتشريعات والقوانين وتبسيط الإجراءات، وفهمها، ومرونتها، ودقتها، وسهولة تنفيذها، والتي تبنى عليها المساءلة للجميع، وأن الإدارة بالشفافية تسهم في زيادة الثقة بين مكونات الجهاز الإداري في المدرسة، وأن تحقيق الإدارة بالشفافية ينعكس إيجابياً على مجموع العمليات الإيجابية في المدرسة؛ مما يسهم في تقدمها، وقيامها بواجبها على أكمل وجه، وأن المدرسة المحققة للشفافية لا توجد بها تلك البيئة الصالحة لنمو الفساد، فلا مجال لوجوده؛ بل تعد الشفافية أهم أداة في محاربته.

٢- دراسة (حشمت عبد الحكم، محمود عبد التواب، أبو بكر أحمد، ٢٠١٨م) بعنوان: "تطوير إدارة جامعة الأزهر في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هدفت الدراسة إلى تطوير إدارة جامعة الأزهر في ضوء مدخل الشفافية الإدارية، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما إستخدمت الإستبانة كأداة للكشف عن واقع إدارة جامعة الأزهر؛ فقد قام الباحثين بأخذ عينة عشوائية ممثلة في هذا المجتمع، وتحدد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الأزهر حيث قام الباحثين بإختيار عينة ممثلة منهم

وصلت إلى (٦٨٧ مفردة). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي: جاءت درجة التوافر الإجمالية لمقومات الشفافية الإدارية بجامعة الأزهر بدرجة ضعيفة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) من حيث درجة الفجوة النسبية بين درجة التوافر ودرجة الأهمية في المجموع الكلي لعناصر أداة الدراسة بين فئات الدرجة العلمية (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في إجمالي الفجوة بين درجة التوافر ودرجة الأهمية لعناصر أداة الدراسة بين فئات متغير المحافظات (قاهرياً - وجه بحري - وجه قبلي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في الفجوة بين درجة التوافر ودرجة الأهمية لعناصر متغير عينة الدراسة بين الذكور والإناث ولصالح الذكور، وجاءت محاور الإدارة بالشفافية من حيث درجة توافرها ضعيفة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:-

٣- دراسة (Medina, and Rufin, 2015) بعنوان: "سياسة الشفافية ورضا الطلاب والثقة هدفت الدراسة إلى تحليل فعالية سياسة الشفافية التي تقوم بها إحدى الجامعات الحكومية؛ من حيث التأثير على رضا الطلاب والثقة، وبلغت عينة الدراسة (٦١٨٠) طالباً من طلاب الدراسات العليا، وطلاب التعليم المستمر من (الجامعة الوطنية للتعليم عن بعد) مدريد، إسبانيا، وكانت أداة الدراسة الإستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى أن للشفافية تأثيراً مباشراً على الثقة.

٤- دراسة (Serhan , 2016) بعنوان: "الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية في الأردن هدفت الدراسة إلى التعرف على معرفة درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في الأردن، ومعرفة تأثير الخلفية التعليمية، وسنوات الخبرة على درجة ممارساتهم لها، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٣)

معلماً ومعلمة، وتم إختيارهم عشوائياً، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكثلت أداة الدراسة في إستبانة مكونة من (٢٢) فقرة. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: الشفافية الإدارية عالية في مجال المساءلة الإدارية ومنخفضة في مجال المشاركة.

الاسس النظرية للإدارة بالشفافية

تعد الإدارة بالشفافية من المداخل الإدارية الحديثة، التي يدعو رواد الفكر الإداري إليه تحقيقها، لما لها من دور إداري مهم في إحداث التنمية الإدارية، وتعزيز الإلتزام الوظيفي للمؤسسة، وتمكن المؤسسة من تجاوز العقبات، وتساعد على تحقيق أهدافها، وخدمة مجتمعنا.

أولاً: مفهوم الإدارة بالشفافية:

أشتقت كلمة الشفافية في اللغة من الفعل شفّ عليه ثوبه شفوفاً: رق حتى يرى ما خلفه، و (الشف) : ستر رقيق مستشف ما وراءه، و (الشفاف) ما لا يحجب ما وراءه. (المعجم الوسيط، ٢٠١١: ٥٠٦)

إصطلاحاً: فيحمل مفهوم الشفافية الكثير من المعاني حيث عرفت بأنها: الوضوح، والعلانية، والإلتزام بالمتطلبات، أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد، ووضوح القوانين، وسهولة صياغتها، وسهولة فهمها، هذا بالإضافة إلي سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها، والسماح بالإلتفاف عليها، وإطالتها غير المبررة، وكذلك النزاهة في تنفيذها. (الطشة، ٢٠٠٧: ٢١) .

ثانياً: أهداف الإدارة بالشفافية:-

وضعت مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها الإدارة بالشفافية وهي:(دودين، ٢٠١١: ٣١٥)

- ١- محاربة الفساد بكافة صورته وأشكاله.
- ٢- منع الممارسات الإدارية الخاطئة.
- ٣- تعزيز الرقابة الإدارية، وزيادة كفاءتها من خلال الدقة والوضوح في الإيرادات المعمول بها.
- ٤- إغلاق الأبواب أمام الروتين.
- ٥- زيادة الثقة لنظرة العاملين للتنظيم الإداري

ثالثاً: أهمية الإدارة بالشفافية: وتتمثل أهمية الشفافية في:-

- ١- كونها أحد مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تنسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري (الطوخي، ٢٠٠٩: ٣)
- ٢- المشاركة في إتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية المعلمين والإطلاع على الخيارات المتاحة، وتحقق العدالة في تقييم أداء المعلمين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح (السبيعي، ١٧: ٢٠١٣)
- ٣- إن الشفافية مطلوبة في المنظمات الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين تحت قيادتهم من جهة أخرى، وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها (الراشدي، ٢٠٠٧: ١٧)

رابعاً: أبعاد الإدارة بالشفافية:-

تناولت الدراسة الحالية ستة أبعاد تتناسب مع بيئة المدارس الثانوية الحكومية وهي: المعلومات، والمشاركة، والمساءلة، ونظم وإجراءات العمل، والإتصال، وتقييم الأداء وفيما يلي تفصيلها:-

- **البعد الأول: المعلومات: - (Information)** :تعتبر المعلومات من الموارد الرئيسية للمؤسسة، كما تعد مصدراً مهماً من مصادر نجاحها، وتعد كذلك عاملاً من عوامل زيادة كفاءة الأنشطة الإدارية المختلفة وفعاليتها؛ الأمر الذي جعل من وجود المعلومات الإدارية في المؤسسات المختلفة ذات أهمية خاصة؛ حيث تساعد المؤسسات على القيام بأداء وظائفها بنجاح وكفاءة عالية. (الحسنات، ٢٠١٣: ٢٧)

ويظهر مما سبق، أهمية تركيز مديري المدارس على أن تكون المعلومات معلنة، وواضحة، ودقيقة، وكاملة، وصحيحة، وأن تكون داعمة لعملية صنع القرار، ووسيلة لدعم المساءلة الإدارية، ووسيلة لتقييم الأداء بموضوعية؛ شريطة أن تصل هذه المعلومات عن طريق قنوات إتصال فعالة؛ لضمان وصولها لكافة المستويات، وفي أوقاتها المناسبة؛ بما يسهم في تعزيز الإدارة بالشفافية، ويحقق النجاح في أداء العمل بكفاءة عالية.

- **البعد الثاني: المشاركة: - (Participation)** : تعد مشاركة العاملين في صنع القرارات وسيلة فعالة لرفع أداء المؤسسة إذا ارتبطت بتنوع الحوافز، كالحوافز الجماعية في فرق العمل، أو المشاركة في الأرباح؛ فكلهما يزيد من نجاح المؤسسة بشكل كبير (kaarsemaker-2010-315) وستؤدي إتاحة الفرصة للمشاركة إلى شفافية في إدارة المؤسسات بشتى أشكالها ومكوناتها، وتشير إلى درجة تقاسم العاملين في المؤسسة للمعلومات، والمعرفة، والمكافآت، والسلطة. وتتسع دائرة مشاركة العاملين لتشمل سلطة التأثير في القرارات في وحدة العمل والمؤسسة (ابوكريم، ٢٠١٦: ٦١) .

ومما سبق؛ ترى الدراسة أنه بالضرورة على مديري المدارس عدم حصر مشاركة العاملين في إتخاذ القرار فقط؛ بل يجب أن يشمل الأمر التعرف على

إحتياجاتهم الإهتمام بها، والمشاركة في رسم الخطة وحل المشكلات، والإهتمام بأرائهم وتوظيفها لصالح العمل، والإهتمام بإنجاز العمل بروح الفريق؛ مما يسهم في تعزيز الشفافية بالمدرسة.

- **البعد الثالث: المساءلة:- (Accountability)** : تبرز أهمية المساءلة بالنسبة للنسق القيمي العام، من حيث إرتباطها بقيم الشفافية والديمقراطية، من خلال السعي إلى تحقيق جودة الخدمات العامة، وتحقيق فعالية التنظيم، وتحسين مستوى كفاءة الادارة العامة وفعاليتها، وحماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية.(رمزى، ٢٠١٣: ٥١)

ويمكن القول بأنه من اجل ضمان الشفافية؛ يجب أن يقدم مديري المدارس للمنسوبين معلومات عن طبيعة ممارستهم للواجبات المنوطة بها، مع إعطاء معلومات تغطي أكثر من جانب في القضايا المثيرة للجدل مهما كان نوعها، مع تقبل النقد والإعتراف بالأخطاء؛ لأن الجوانب الخفية لا يمكن المساءلة عنها.

- **البعد الرابع: نظم واجراءات العمل:** إن الوسيلة الرئيسية لتحسين الإجراءات هي تبسيط العمل، وتعتبر من أفضل الوسائل والطرق لآداء العمل، وهي فن تحقيق الإستخدام الإقتصادي الأمثل للمجهودات البشرية، والإمكانيات المادية، والوقت، بما يحقق آداء العمل بأسرع وأسهل وأرخص الطرق.(الصيرفي، ٢٠٠٧: ٣٨) وكلما إزدادت نظم وإجراءات العمل وضوحاً وبساطة كلما إقتربت المؤسسة من معايير الجودة، وكان من السهل الكشف عن الفساد ومكافحته.

- **البعد الخامس: الإتصال:- (Communication)** : توجد تعريفات عديدة لمفهوم الإتصال ويرجع ذلك إلى أن عملية الإتصال لا ترتبط بميزان واحد

من ميادين الحياة، بل تدخل في جميع ميادين الحياة؛ الإجتماعية، والسياسية، والهندسية، والإقتصادية، والتربوية. (خضر، ٢٠١٣: ١٣)

ومن خلال إنفتاح ووضوح نظام الإتصال، ومصداقية، وحجم المعلومات، وإختيار وسيلة الإتصال المناسبة نستطيع بناء أنظمة النزاهة والشفافية؛ الشفافية تستلزم الإتصالات الفعالة المبنية على عمليات الإتصال، والمشاركة في المعلومات. (أبوكريم، ٢٠١٦: ١٣٣) وأن نمط الإتصال الذي يتسم بالشفافية يخلق وضوحاً في رؤية المؤسسة، ويعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وذلك من خلال توفير قنوات إتصال متعددة على كافة المستويات الإدارية، بالإضافة إلى تمكين العاملين من الوقوف على مواطن الضعف ومعالجتها. كما تساهم الإتصالات في مد جسور التفاهم بين أقطاب عملية الإتصال؛ مما يعزز روابط الثقة، والمشاركة، والإلتزام للمؤسسة. (حرب، ٢٠١١: ٣٩)

- **البعد السادس: تقييم الأداء:- (Performance Evaluation) :** إن تقييم أداء المعلمين والوقوف على ما أنجزوه، بالإعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم؛ يوفر معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. ومن خلال التقييم، وبناء على نتائجه تتخذ القرارات بمكافئة المجتهدين، وبمعاينة المقصرين من هنا تظهر أهمية هذه العملية؛ كونها توفر المعلومات اللازمة للعديد من قرارات المعلمين المهمة، فالعلاوات، والترقيات، والتدريب، والنقل، إضافة إلى تأثيرها في تنمية المعلمين، ورضاهم الوظيفي، ودافعيتهم للعمل؛ وبالتالي فقد اصبح الإهتمام بتقييم أداء العاملين واضحاً بشكل كبير؛ نظراً لإنعكاساته القوية على قضيتين معاصرتين ومهمتين، وهما: العدالة في معاملة المعلمين، والكفاءة في الأداء. (الزعابى، ٢٠١٤: ٤٦٥).

وتستنتج الدراسة أن شفافية تقييم الأداء التي يمارسها مدير المدرسة مع المعلمين، من خلال إطلاعهم على المعايير الواضحة للعمل، وتوضيح مهامهم بشكل محدد، وإطلاعهم على نتائج تقييمهم، وتفهم آرائهم في حالة عدم الرضا لنتائج تقييمهم؛ ينعكس إيجابياً عليهم، بزيادة إنتاجيتهم، وإرتباط أدائهم بالأهداف التي تهدف إليها المؤسسات التعليمية دون إرباك، وتزيد ثقتهم بالمدير، وإيمانهم بتحقيق العدالة في المدرسة

الدراسة الميدانية:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم، وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة، حيث تم اختيار العينة بصورة عشوائية مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، وتكونت عينة الدراسة من ٣٠٠ معلم

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية.

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للدراسة، ومن ثم قامت الباحثة بتحكيم تلك الأداة، وكذلك تم التأكد من صلاحية أداة الدراسة وحساب معاملات الصدق الثبات والاتساق الداخلي لها

ثالثاً: النتائج التفصيلية لمحاور الدراسة وأبعادها الفرعية

البعد الأول: المعلومات يوضح الجدول (١) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات بحسب استجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد المعلومات

جدول (١) استجابات عينة الدراسة على عبارات بعد المعلومات

الترتيب	درجة الممارسة	نسبة الموافقة	الاتحاف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة					العبرة	م	
					منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا			
٥	متوسطة	%٥٢,١٣	١,١٨	٢,٦١	٥٢	١٠٧	٧٥	٣٩	٢٧	ك	١	يشترك المدير مع المعلمين في تحديد المعلومات المتعلقة بالعمل.
					%١٧,٣٣	%٣٥,٦٧	%٢٥,٠٠	%١٣,٠٠	%٩,٠٠	%		
١٠	منخفضة	%٤١,٢٧	٠,٧٢	٢,٠٦	٦٠	١٦٧	٧٠	٠	٢	ك	٢	يوفر المدير المعلومات اللازمة لأداء العمل في الوقت المناسب.
					%٢٠,٠٠	%٥٥,٦٧	%٢٣,٣٣	%٠,٠٠	%١,٠٠	%		
٨	منخفضة	%٤١,٧٣	٠,٧١	٢,٠٩	٦٠	١٥٦	٨٣	٠	١	ك	٣	يستعين المدير بوسائل متعددة لنشر المعلومات بالمدرسة.
					%٢٠,٠٠	%٥٢,٠٠	%٢٧,٦٧	%٠,٠٠	%٠,٣٣	%		
٩	منخفضة	%٤١,٦٧	٠,٧٦	٢,٠٨	٦٨	١٤٣	٨٧	٠	٢	ك	٤	يتبع المدير سياسة الباب المفتوح للرد

م	العبارة	الإستجابة					الوزن النسبي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الترتيب
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا					
٨	تخلو المعلومات التي يقدمها المدير من التكرار.	٣١	٥٨	٨٩	٧٠	٥٢	٣,١٨	١,٢٣	%٦٣,٦٠	متوسطة	٢
		%١٠,٣٣	%١٩,٣٣	%٢٩,٦٧	%٢٣,٣٣	%١٧,٣٣					
٩	تتلائم المعلومات مع أهداف العمل الحالية والمستقبلية.	٦٦	٣٦	٩٧	٩٧	٤	٢,٧٩	١,١٦	%٥٥,٨٠	متوسطة	٤
		%٢٢,٠٠	%١٢,٠٠	%٣٢,٣٣	%٣٢,٣٣	%١,٣٣					
١٠	يتخذ المدير الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.	١٦	٢٤	٧٠	١١٤	٧٦	٣,٧٠	١,١٠	%٧٤,٠٠	كبيرة	١
		%٥,٣٣	%٨,٠٠	%٢٣,٣٣	%٣٨,٠٠	%٢٥,٣٣					
إجمالي بعد المعلومات											
٢,٥٦											
٠,٩٤											
%٥١,١٣											
منخفضة											
١											

يتضح من الجدول (١) أن درجة الموافقة على إجمالي بعد المعلومات تقع في مستوى منخفضة من وجهة نظر عينة الدراسة بوزن نسبي (٢,٥٦) ونسبة

موافقة (٥١,١٣%)، وقد تراوحت الأوزان النسبية للعبارات في الفترة (٢,٠٦-٣,٧٠)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب النسبة المئوية للموافقة ويتضح من هذه النتائج أن: درجة تحقق البعد الأول وهو (المعلومات) منخفضة، ويشير ذلك إلى أن: جاءت العبارة رقم (٢) وهي " يوفر المدير المعلومات اللازمة لأداء العمل في الوقت المناسب" في المرتبة العاشرة والأخيرة بين عبارات المحور، وبدرجة تحقق منخفضة ويمكن أن يعزى ذلك إلى وجود خلل في التخطيط وعملية ترشيد المعلومات، وربما يعود ذلك إلى روتين والبطئ في تدفق المعلومات أحياناً بسبب عدم إستغلال التقنية بشكل مطلوب في نشر المعلومات في الوقت المناسب، وقد يستغرق حصول مدير المدرسة على المعلومات، ومراجعتها، وتدقيقها بالطريقة التقليدية وقتاً كثيراً؛ مما يفقدها أهميتها في خدمة أهداف العمل الحالية والمستقبلية.

وجاءت العبارة رقم (١٠) وهي " يتخذ المدير الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها" في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، وبدرجة تحقق كبيرة، مما يشير إلى أن مدير المدرسة الثانوية يحرص على المعلومات ويحميها من الإختراق، ويقوم بالمحافظة على سريتها..

البعد الثاني: المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات يوضح الجدول (٢) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات بحسب استجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات.

جدول (٢) استجابات عينة الدراسة على عبارات بعد المشاركة
في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات

الترتيب	درجة الممارسة	نسبة الموافقة	الاعتراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة					العبرة	
					منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
٣	متوسطة	%٥٦,٢٠	١,١٧	٢,٨١	٣٧	١٠٠	٧٢	٦٥	٢٦	١	يشرك المدير المعلمين في رسم خطط المدرسة.
					٣	٣	٠	٦	٧	ك	%
٥	منخفضة	%٤٥,٢٧	٠,٧٧	٢,٢٦	٤٧	١٣٦	١١٢	١	٤	٢	يشرك المدير المعلمين في اقتراح حلول لمشكلات العمل.
					%١٥,٦٧	%٤٥,٣٣	%٣٧,٣٣	%٠,٣٣	%١,٣٣	ك	%
٤	منخفضة	%٤٥,٨٠	٠,٧٤	٢,٢٩	٤	٣	١	٧	٠	٣	يشرك المدير المعلمين في صنع وإتخاذ القرارات.
					%١٤,٦٧	%٤٤,٠٠	%٢٩,٠٠	%٢,٣٣	%٠,٠٠	ك	%
٦	منخفضة	%٤٣,٧٣	٠,٦٩	٢,١٩	٤	٧	٠	١	٠	٤	يوظف المدير مقترحات المعلمين لصالح العمل.
					%١٥,٦٧	%٥٠,٣٣	%٣٣,٦٧	%٠,٣٣	%٠,٠٠	ك	%
١	كبيرة	%٧٠,٣٣	١,٠١	٣,٥٢	١٣	٢٨	٩٨	١١٣	٤٨	٥	يحفز المدير المعلمين لإنجاز مهامهم بروح الفريق.
					%٤,٣٣	%٩,٣٣	%٣٢,٦٧	%٣٧,٦٧	%١٦,٠٠	ك	%

م	العبارة	الإستجابة					الوزن النسبي	الإحتراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الترتيب
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا					
٦	يعزز المدير الثقة بينه وبين العاملين من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات	١	٢	٥٤	٣٧	١	٣,٤٢	١,٠١	٦٨,٣٣%	كبيرة	٢
		٣	١	٥٠	٣٧	٣					
٧	تقبل مدير المدرسة إقتراحات المعلمين وأرائهم وأخذ المناسب منها	٤	١	٦٤	٣٣	١	٢,١٦	٠,٧٨	٤٣,٢٠%	منخفضة	٧
		٣	٣	٣٣	٣٣	٣					
إجمالي بعد المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات		٣	٣	٥٣	٣٣	٣	٢,٦٦	٠,٨٨	٥٣,٢٧%	متوسطة	—

يتضح من الجدول (٢) أن درجة الموافقة على إجمالي بعد المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات تقع في مستوى متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة بوزن نسبي (٢,٦٦) ونسبة موافقة (٥٣,٢٧%)، وقد تراوحت الأوزان النسبية للعبارات في الفترة (٢,١٦-٣,٥٢)، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب النسبة المئوية للموافقة ويتضح من هذه النتائج أن: درجة تحقق البعد الثاني (المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات) متوسطة مما يشير إلى أن:-

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي "تقبل مدير المدرسة إقتراحات المعلمين وأرائهم وأخذ المناسب منها" في المرتبة السابعة والأخيرة بين عبارات المحور، وبدرجة تحقق منخفضة، الأمر الذي يشير إلى أن مديري المدارس لا يتقبلون إقتراحات

المعلمين وآرائهم مما يدل على قلة وعي مديري المدارس بأهمية الإستفادة من مقترحات المعلمين في تسيير العمل داخل المدارس الثانوية بالإضافة إلى إعتقاد أنهم (المديرين) المسؤولين عن المدرسة من الناحية الفنية والإدارية والمالية وعن إنتظام العمل بها.

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي " يحفز المدير المعلمين لإنجاز مهامهم بروح الفريق" في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، وبدرجة تحقق كبيرة، مما يشير إلى أن المدير يقوم بخلق علاقات طيبة بينه وبين المعلمين وكذلك بين المعلمين وبعضهم، ويعزى ذلك إلى الحاجة إلى الإنتماء، وتضافر الجهود لإنجاز العمل.

- البعد الثالث: المساءلة يوضح الجدول (٣) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات بحسب استجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد المساءلة.

جدول (٣) إستجابات عينة الدراسة على عبارات بعد المساءلة.

الترتيب	درجة الممارسة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة					العبارة	م		
					منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا				
١	كبيرة	%٧٤,٠٧	١,٠٤	٣,٧٠	٩	٣	٢	٧	١	٢	ك	يوضح مدير المدرسة مهامه للمعلمين.	١
					%٣,٠٠	%١٠,٦٧	%٢٣,٣٣	%٣٩,٠٠	%٢٤,٠٠	%			
٤	منخفضة	%٤٣,٠٠	٠,٧٠	٢,١٥	٥	٥	٩	١	١	٣	ك	يعترف المدير عند إقترافه خطأ ما.	٢
					٦٧	٦٧	٠٠	٣	٣	%			

م	العبارة	الاستجابة					الوزن النسبي	الاحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الترتيب
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا					
٣	يتراجع المدير عن قراراته إذا ثبت خطأها.	٧٢	١٤٢	٨٦	٠	٠	٢,٠٥	٠,٧٣	%٤٠,٩٣	منخفضة	٩
		%٢٤,٠٠	%٤٧,٣٣	%٢٨,٦٦	%٠,٠٠	%٠,٠٠					
٤	يقبل مدير المدرسة النقد والملاحظات	٤٣	١٤١	٨٨	١٤	١٤	٢,٣٨	٠,٩٥	%٤٧,٦٧	منخفضة	٣
		%١٤,٣٣	%٤٧,٠٠	%٢٩,٣٣	%٤,٦٧	%٤,٦٧					
٥	يوفر المدير آلية واضحة للتعامل مع الشكاوي	٦٧	١٤٩	٧٩	٢	٢	٢,٠٨	٠,٧٧	%٤١,٦٧	منخفضة	٨
		%٢٢,٣٣	%٤٩,٦٧	%٢٦,٣٣	%٠,٦٧	%١,٠٠					
٦	يعرض المدير للمعلمين وجهات النظر الخاصة بالمسائل الخلافية.	٩	٣١	٧٣	١٣٤	٥٢	٣,٦٤	٠,٩٩	%٧٢,٧٣	كبيرة	٢
		%٣,٠٠	%١٠,٣٣	%٢٤,٣٣	%٤٤,٦٧	%١٧,٦٧					
٧	تتسم إجراءات المساءلة في المدرسة بالنزاهة.	٧١	١٤٠	٨٣	٤	٢	٢,٠٩	٠,٧٩	%٤١,٧٣	منخفضة	٧
		%٢٣,٦٧	%٤٦,٦٧	%٢٧,٦٧	%١,٣٣	%٠,٦٧					
٨	تهدف مساءلة المعلمين إلى تحسين أدائهم.	٥٥	١٦٢	٧٥	٧	١	٢,١٢	٠,٧٤	%٤٢,٤٧	منخفضة	٥
		%١٨,٣٣	%٥٤,٠٠	%٢٥,٠٠	%٢,٣٣	%٠,٣٣					
٩	تتسم آليات تطبيق	٦٥	١٥١	٧٨	٥	١	٢,٠٩	٠,٧٥	%٤١,٧٣	منخفضة	٦

البعد الرابع: تقييم الأداء يوضح الجدول (٤) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات بحسب استجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعده تقييم الأداء.

جدول (٤) استجابات عينة الدراسة على عبارات بعد تقييم الأداء

م	العبارات	الاستجابة					
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة	جدا	منخفضة
١	يطلع المدير المعلمين على آلية تقييم أدائهم.	ك	١	٤	٧٣	١٧	٤٧
		%	%٠,٣٣	%١,٣٣	%٢٤,٣٣	%٥٨,٣٣	%١٥,٦٧
٢	يلتزم المدير بإجراء تقييم أداء المعلمين في فترات زمنية محددة.	ك	٠	٦	٨٧	١٧١	٣٦
		%	%٠,٠٠	%٢,٠٠	%٢٩,٠٠	%٥٧,٠٠	%١٢,٠٠
٣	يطبق المدير آلية تقييم أداء المعلمين بموضوعية	ك	١	٢	٨٩	١٥٤	٥٤
		%	%٠,٣٣	%٠,٦٧	%٢٩,٦٧	%٥١,٣٣	%١٨,٠٠
٤	يناقش المدير مع	ك	٠	٢	١١	٢٣	٣٦
		%	%٠,٠٠	%٠,٦٧	%٢٩,٦٧	%٥١,٣٣	%١٨,٠٠
٥	يطلع المدير المعلمين على آلية تقييم أدائهم.	ك	١	٤	٧٣	١٧	٤٧
		%	%٠,٣٣	%١,٣٣	%٢٤,٣٣	%٥٨,٣٣	%١٥,٦٧
٦	منخفضة	ك	١	٢	٨٩	١٥٤	٥٤
		%	%٠,٣٣	%٠,٦٧	%٢٩,٦٧	%٥١,٣٣	%١٨,٠٠
٧	منخفضة	ك	١	٤	٧٣	١٧	٤٧
		%	%٠,٣٣	%١,٣٣	%٢٤,٣٣	%٥٨,٣٣	%١٥,٦٧
٨	منخفضة	ك	٠	٢	١١	٢٣	٣٦
		%	%٠,٠٠	%٠,٦٧	%٢٩,٦٧	%٥١,٣٣	%١٨,٠٠
٩	منخفضة	ك	٠	٢	١١	٢٣	٣٦
		%	%٠,٠٠	%٠,٦٧	%٢٩,٦٧	%٥١,٣٣	%١٨,٠٠
١٠	منخفضة	ك	٠	٢	١١	٢٣	٣٦
		%	%٠,٠٠	%٠,٦٧	%٢٩,٦٧	%٥١,٣٣	%١٨,٠٠

الترتيب	درجة الممارسة	نسبة الموافقة	الاحتراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	
					منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	م		
٢												
٣												
٤	كبيرة	%٧٤,٩٣	١,١٣	٣,٧٥	%٥,٣٣	%٨,٦٧	%٢١,٦٧	%٣٤,٦٧	%٢٩,٦٧	ك	٧	يلتزم مدير المدرسة بمعايير تقييم الأداء وفقاً للوائح التقييم الصادرة من
٥	منخفضة	%٤٣,١٣	٥,٧٢	٢,١٦	%١٧,٦٧	%٥٥,٣٣	%٣١,٠٠	%٥٠,٦٧	%٥٠,٣٣	ك	٦	يتفهم المدير آراء المعلمين حول نتائج تقييم أدائهم
٦	منخفضة	%٤٢,١٣	٥,٧٦	٢,١١	%٢٠,٣٣	%٥١,٣٣	%٢٦,٦٧	%٥٠,٦٧	%١٠,٠٠	ك	٥	يطلع المدير المعلمين على نتائج تقييم أدائهم
٧												
٨												
٩												
١٠												
١١												
١٢												
١٣												
١٤												
١٥												
١٦												
١٧												
١٨												
١٩												
٢٠												
٢١												
٢٢												
٢٣												
٢٤												
٢٥												
٢٦												
٢٧												
٢٨												
٢٩												
٣٠												
٣١												
٣٢												
٣٣												
٣٤												
٣٥												
٣٦												
٣٧												
٣٨												
٣٩												
٤٠												
٤١												
٤٢												
٤٣												
٤٤												
٤٥												
٤٦												
٤٧												
٤٨												
٤٩												
٥٠												
٥١												
٥٢												
٥٣												
٥٤												
٥٥												
٥٦												
٥٧												
٥٨												
٥٩												
٦٠												
٦١												
٦٢												
٦٣												
٦٤												
٦٥												
٦٦												
٦٧												
٦٨												
٦٩												
٧٠												
٧١												
٧٢												
٧٣												
٧٤												
٧٥												
٧٦												
٧٧												
٧٨												
٧٩												
٨٠												
٨١												
٨٢												
٨٣												
٨٤												
٨٥												
٨٦												
٨٧												
٨٨												
٨٩												
٩٠												
٩١												
٩٢												
٩٣												
٩٤												
٩٥												
٩٦												
٩٧												
٩٨												
٩٩												
١٠٠												

الترتيب	درجة الممارسة	نسبة الموافقة	الاحتراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارة	م
					منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	%		
٩	منخفضة	%٤١,٦٠	٠,٧٠	٢,٠٨	٥٨	١٦٤	٧٥	٢	١	ك	يتم تقييم أداء جميع المعلمين بمقاييس عادلة وموضوعية	٩
—	منخفضة	%٤٩,٨٨	٠,٧٩	٢,٤٩	إجمالي بعد تقييم الأداء							
					١٩,٣٣%	٥٤,٦٧%	٢٥,٠٠%	٠,٦٧%	٠,٣٣%	%		
					٤,٦٧%	٨,٣٣%	٢٧,٣٣%	٤,٣٣%	١٧,٣٣%	%		

يتضح من الجدول (٤) أن درجة الموافقة على إجمالي بعد تقييم الأداء تقع في مستوى منخفضة من وجهة نظر عينة الدراسة بوزن نسبي (٢,٤٩) ونسبة موافقة (٤٩,٨٨%)، وقد تراوحت الأوزان النسبية للعبارات في الفترة (٢,٠٨-٣,٧٥)، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب النسبة المئوية للموافقة ويتضح من هذه النتائج أن: درجة تحقق البعد الرابع وهو (تقييم الأداء) منخفضة، مما يشير إلى أن: جاءت العبارة رقم (٩) وهي "يتم تقييم أداء جميع المعلمين بمقاييس عادلة وموضوعية" في المرتبة التاسعة والأخيرة بين عبارات المحور، وبدرجة تحقق منخفضة مما يشير إلى أنه لا

يتم تقييم أداء جميع المعلمين بمقاييس عادلة وموضوعية مما يدل على أن العلاقات الشخصية لها دور في تقييم الأداء.

جاءت العبارة رقم (٧) وهي " يلتزم مدير المدرسة بمعايير تقييم الأداء وفقاً للوائح التقييم الصادرة من الوزارة" في المرتبة الأولى بين عبارات المحور وبدرجة تحقق كبيرة مما يدل على أن وزارة التربية والتعليم ملزمة المدير بمدارس جمهورية مصر العربية بالأدلة واللوائح الصادرة من الوزارات.

البعد الخامس: نظم وإجراءات العمل: يوضح الجدول (٥) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات بحسب استجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد نظم وإجراءات العمل

جدول (٥) استجابات عينة الدراسة على عبارات بعد نظم وإجراءات العمل

الترتيب	درجة الممارسة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة					العبارة	م
					منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
٧	منخفضة	%٤١,٠٠	٠,٦٤	٢,٠٥	٥٠	١٨٩	٥٧	٤	٠	ك يستند مدير المدرسة الأعمال والمهام لجميع المعلمين بطريقة واضحة.	١
					%١٦,٦٧	%٦٣,٠٠	%١٩,٠٠	%١,٣٣	%٠,٠٠		
٦	منخفضة	%٤٢,٤٠	٠,٦٤	٢,١٢	٤٦	١٧٢	٨٢	٠	٠	ك تقوم إدارة المدرسة بمراجعة الأنظمة واللوائح بشكل مستمر لمواكبة المستجدات.	٢
					%١٥,٣٣	%٥٧,٣٣	%٢٧,٣٣	%٠,٠٠	%٠,٠٠		

م	العبارة	الاستجابة						الوزن النسبي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الترتيب
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	ك					
٢	يتم تبسيط الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.	١٥	٣٨	٨٠	١٠٩	٥٨	ك	٣,٥٢	١,٠٩	%٧٠,٤٧	كبيرة	٢
		%٥٥,٠٠	%١٢,٦٧	%٢٦,٦٧	%٣٦,٣٣	%١٩,٣٣	%					
٣	الأنظمة والقوانين المعمول بها في المدرسة معلنة واضحة.	٨	٤٧	٧٩	١١٦	٥٠	ك	٣,٥١	١,٠٣	%٧٠,٢٠	كبيرة	٣
		%٢,٦٧	%١٥,٦٧	%٢٦,٣٣	%٣٨,٦٧	%١٦,٦٧	%					
٤	تتم دراسة إجراءات العمل بعناية فائقة قبل تحديدها.	٤٦	١٣٥	١٠٨	٩	٢	ك	٢,٢٩	٠,٧٨	%٤٥,٧٣	منخفضة	٤
		%١٥,٣٣	%٤٥,٥٠	%٣٦,٠٠	%٣,٠٠	%٠,٦٧	%					
٥	يحدد مدير المدرسة الوقت اللازم لإنجاز مهام العمل.	٥٣	١٥٥	٨٨	٣	١	ك	٢,١٥	٠,٧٢	%٤٢,٩٣	منخفضة	٥
		%١٧,٦٧	%٥١,٦٧	%٢٩,٣٣	%١,٠٠	%٠,٣٣	%					
٦	تطبق الأنظمة والقوانين بعدالة على كافه العاملين دون تحيز.	٧٤	١٤٧	٧٤	٤	١	ك	٢,٠٤	٠,٧٦	%٤٠,٧٣	منخفضة	٨
		%٢٤,٦٧	%٤٩,٠٠	%٢٤,٦٧	%١,٣٣	%٠,٣٣	%					

م	العبارة	الاستجابة					الوزن النسبي	الاحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الترتيب
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا					
٨	تمتاز الأنظمة والقوانين بأنها مكتملة لبعضها البعض.	١٤	٣٩	٧٦	١٠١	٧٠	٣,٥٨	١,١٢	%٧١,٦٠	كبيرة	١
		%٤,٦٧	%١٣,٠٠	%٢٥,٣٣	%٣٣,٦٧	%٢٣,٣٣					
إجمالي بعد نظم وإجراءات العمل											
						٢,٦٦	٠,٨٥	%٥٣,١٣	متوسطة	—	

يتضح من الجدول (٥) أن درجة الموافقة على إجمالي بعد نظم وإجراءات العمل تقع في مستوى متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة بوزن نسبي (٢,٦٦) ونسبة موافقة (٥٣,١٣%)، وقد تراوحت الأوزان النسبية للعبارات في الفترة (٢,٠٤-٣,٥٨)، وبترتيب العبارات تنازليا بحسب النسبة المئوية للموافقة ويتضح من هذه النتائج أن: درجة تحقق البعد الخامس وهو (نظم وإجراءات العمل متوسطة) مما يشير إلى أن: جاءت العبارة رقم (٣) وهي "تطبق الأنظمة بعدالة على كافة العاملين دون تحيز" في المرتبة الثامنة والأخيرة بين عبارات المحور وبدرجة تحقق منخفضة مما يشير إلى أن هناك محاباة وتفرقة بين العاملين، وذلك لتأثير العلاقات الشخصية بين المديرين والعاملين.

جاءت العبارة رقم (٨) وهي "تمتاز الأنظمة والقوانين بأنها مكتملة لبعضها البعض" في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، وبدرجة تحقق كبيرة مما يشير إلى أن الأنظمة والقوانين مترابطة ومكتملة لبعضها البعض وذلك يسهل تطبيقها وتنفيذها.

البعد السادس: الاتصال يوضح الجدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات بحسب استجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد الاتصال.

جدول (٦) استجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الاتصال

م	العبارات	الاستجابة					الوزن النسبي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	درجة الممارسة	الترتيب
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا					
١	تحرص إدارة المدرسة على إيجاد نظام اتصال فعال بين كافة أجزاء المدرسة.	٢	١	٨٢	١٥٤	٦٠	٢,١١	٠,٧٥	%٤٢,٢٠	منخفضة	٨
		%١,٠٠	%٠,٣٣	%٢٧,٣٣	%٥١,٣٣	%٢٠,٠٠					
٢	تنوع إدارة المدرسة في وسائل الإتصال بما يتناسب مع طبيعة أهداف المدرسة.	٠	٤	٧٨	١٧	٤٢	٢,١٥	٠,٦٦	%٤٢,٩٣	منخفضة	٧
		%٠,٠٠	%١,٣٣	%٢٦,٠٠	%٥٨,٦٧	%١٤,٠٠					
٣	تستفيد إدارة المدرسة من التقنية الحديثة في وسائل الإتصال	٢	٢	٩٠	١٥٦	٤٨	٢,١٩	٠,٧٥	%٤٣,٨٠	منخفضة	٦
		%١,٠٠	%١,٠٠	%٣٠,٠٠	%٥٢,٠٠	%١٦,٠٠					

م	العبارة	الاستجابة					الترتيب	درجة الممارسة	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
		منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا					
٤	يستطيع المعلمون التعبير عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.	٤٥	١٥٥,٠٠	١٥٩	٩١	٤	٥	منخفضة	%٤٣,٨٠	٠,٧١	٢,١٩
٥	تصل الرسائل الكتابية والشفوية للمعلمين كما يقصدها مدير المدرسة.	١٠٢	٣٤,٠٠	١١٧	٧٠	١٠	١٠	منخفضة	%٣٩,٤٠	٠,٨٦	١,٩٧
٦	يهدف نظام الإتصال في المدرسة إلى تيسير العمل بروح الفريق.	٣٣	١١,٠٠	١٦٠	٩٤	١١	٤	منخفضة	%٤٥,٩٣	٠,٧٤	٢,٣٠
٧	تعمل الإدارة على إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من تأثيراتها السلبية.	١٢	٤,٠٠	٢٩	٨٩	١٠٢	١	كبيرة	%٧٢,٢٧	١,٠٦	٣,٦١

الترتيب	درجة الممارسة	نسبة الموافقة	الاحتراف المعياري	الوزن النسبي	الاستجابة					م	العبارات
					منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
٢	كبيرة	%٧٠,٧٣	١,٠٠	٣,٥٤	١١	٢٨	١٠١	١٠٩	٥١	ك	توفر الإدارة قنوات إتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات المعنية.
٣	كبيرة	%٧٠,٥٣	١,٠٦	٣,٥٣	١٥	٣٧	٧٣	١٢٥	٥٠	ك	تستفيد الإدارة من التغذية الراجعة التي يقدمها المستفيدون للتأكد من فهم الغاية من عملية الإتصال.
٩	منخفضة	%٤٠,٦٧	٠,٦٥	٢,٠٣	٥٨	١٧٤	٦٨	٠	٠	ك	يتم من خلال الإتصال إطلاع المدير على نشاط المعلمين ونقل تعليماته إليهم.
—	منخفضة	%٥١,٢٣	٠,٨٢	٢,٥٦	%١٩,٣٣	%٥٨,٠٠	%٢٢,٦٧	%٠,٠٠	%٠,٠٠	ك	إجمالي بعد

يتضح من الجدول (٦) أن درجة الموافقة على إجمالي بعد الاتصال تقع في مستوى منخفضة من وجهة نظر عينة الدراسة بوزن نسبي (٢,٥٦) ونسبة موافقة (٥١,٢٣%)، وقد تراوحت الأوزان النسبية للعبارات في الفترة (١,٩٧-٣,٦١)، وترتيب العبارات تنازلياً بحسب النسبة المئوية للموافقة ويتضح من هذه النتائج أن: درجة تحقق البعد السادس وهو (الإتصال) منخفضة، وذلك يشير إلى أن: جاءت العبارة رقم (٥) وهي "تصل الرسائل الكتابية والشفهية للمعلمين كما يقصدها مدير المدرسة" في المرتبة العاشرة والأخيرة بين عبارات المحور، وبدرجة تحقق منخفضة، مما يدل على عدم وضوح مدير المدرسة وصعوبة قدرته على توصيل الرسائل سواء كتابياً أو شفهيّاً.

جاءت العبارة رقم (٧) وهي "تعمل الإدارة على إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من تأثيراتها السلبية" في المرتبة الأولى بين عبارات المحور، وبدرجة تحقق كبيرة، مما يشير إلى عدم وجود مؤثرات خارج المدرسة وذلك يساعد المديرين والمعلمين والطلاب على التركيز، كما يساعدهم على أداء عملهم براحة وهدوء.

وبذلك تشير نتائج قياس مستوى الإدارة بالشفافية من خلال الأبعاد الآتية (المعلومات - المشاركة في حل المشكلات وصناعة وإتخاذ القرارات - المساءلة - تقييم الأداء - نظم وإجراءات العمل - الإتصال) أن درجة ممارسة الشفافية لدى مديري المدارس الثانوية العامة منخفضة.

متطلبات تطبيق الاداره بالشفافيه

وفيما يلي عرض للأبعاد الأساسية لمتطلبات تطبيق الادارة بالشفافية التي تم التوصل إليها وذلك بهدف تحديد متطلبات تطبيق الادارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة وفقاً للأبعاد المحددة سلفاً وهي:

المعلومات، المشاركة وصنع وإتخاذ القرار، المساءلة، نظم وإجراءات العمل، تقييم الأداء، الإتصال.

المعلومات:

*إشراك مديري المدرسة المعلمين في تحديد المعلومات المتعلقة بالعمل وتوفير المعلومات اللازمه لاداء العمل فى الوقت المناسب.

*ضرورة الإستعانة بوسائل متعددة لنشر المعلومات.

*ضرورة توضيح الأنظمة والتعليمات للمعلمين.

*تبنى المدير سياسة الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالعمل لكافة العاملين على أن تتصف هذه المعلومات بالدقة وكذلك تبنى المدير سياسة الباب المفتوح للرد على الاستفسارات.

*ضرورة ملائمة المعلومات مع أهداف العمل الحالية والمستقبلية مع خلوها من التكرار.

*الإهتمام بإتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها

المشاركة في صنع وإتخاذ القرار:

*إشراك المدير المعلمين في رسم خطط المدرسة وإقتراح حلول لمشكلات العمل.

*توظيف وتقبل المدير مقترحات المعلمين لصالح العمل وأخذ المناسب منها.

*تعزيز الثقة بين المدير والعاملين وتحفيز المدير للمعلمين لإنجاز مهامهم بروح الفريق.

المساءلة:

*توضيح مدير المدرسة مهامه للمعلمين وتوافر آلية واضحة للتعامل مع الشكاوى.

* إقرار المدير عند إقراره خطأ ما وتراجعته عن قراراته إذا ثبت خطأها وتقبله النقد والملاحظات.

* عرض المدير للمعلمين وجهات النظر الخاصة بالمسائل الأخلاقية.

* أن تتسم إجراءات المساءلة في المدرسة بالنزاهة وأن تتسم آليات تطبيق المساءلة بالشفافية.

* أن تهدف مساءلة المعلمين إلى تحسين أدائهم.

نظم و إجراءات العمل:

* إسناد مدير المدرسة الأعمال والمهام لجميع المعلمين بطريقة واضحة.

* قيام إدارة المدرسة بمراجعة الأنظمة واللوائح بشكل مستمر لمواكبة المستجدات.

* تطبيق الأنظمة والقوانين بعدالة على كافة العاملين دون تحيز وان تكون الانظمة مكملة لبعضها.

* أن يحدد مدير المدرسة الوقت اللازم لإنجاز مهام العمل.

* دراسة إجراءات العمل بعناية قبل تحديدها، وتبسيطها بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.

تقييم الأداء:

* أن يلتزم مديري المدارس بلائحة تقييم الأداء الوظيفي.

* الإبتعاد عن العلاقات الشخصية أثناء تقييم أداء المعلمين.

* تقديم برامج ودورات تدريبية متخصصة بمديري المدارس في نظم تقييم الأداء الوظيفي

الإتصال:

- *حرص إدارة المدرسة على إيجاد نظام إتصال فعال بين كافة أجزاء المدرسة.
- *تنويع إدارة المدرسة في وسائل الإتصال والإستفادة من التقنية الحديثة.
- *تمكين المعلمين من التعبير عن إتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار والحرص على وصول الرسائل الكتابية والشفهية للمعلمين كما يقصدها مدير المدرسة..
- *إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من تأثيراتها السلبية.
- *توفير الإدارة قنوات إتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات المعنية.
- *إستفادة الإدارة من التغذية الراجعة التي يقدمها المستفيدون للتأكد من فهم الغاية من عملية الإتصال.
- *إطلاع المدير على نشاط المعلمين، ونقل تعليماته إليهم وتيسير العمل بروح الفريق.

المراجع

محمد علي الراجحي: الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الامنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، قسم العلوم الادارية، الرياض، (٢٠١٤م) .

رامى على حسن أبو سنجر: الشفافية الادارية فى الجامعات الفلسطينية فى محافظات غزة وعلاقتها بفاعلية الإتصال الإدارى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، غزة، ٢٠١٦

محمد سودان الزهراني: درجة ممارسة مديري مكاتب التربية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، الرياض، ٢٠١٤م.

مريم حسن علي حربي: الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بمنطقة جازان، رسالة ماجستير، (٢٠١٧م) .

حشمت عبدالحكم، محمود عبدالنواب، أبوبكر أحمد: تطوير إدارة جامعة الأزهر في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المؤتمر الدولي الرابع، التعليم وتحديات القرن الواحد والعشرين، جامعة الأزهر، كلية التربية، بنين بالقاهرة، ٢٠١٨م.

مصطفى، إبراهيم؛ والزيات، أحمد حسن، وعبد القادر، حامد؛ والنجار، محمد علي، مصر، مكتبة الشروق الدولية، المعجم الوسيط، ط٥، (٢٠١١م) .

غنيم محمود الطشة: درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة عمان، كلية الدراسات التربوية العليا، قسم الإدارة التربوية وأصول التربية، الأردن، (٢٠٠٧م).

أحمد يوسف دودين: أساسيات التنمية والاقتصاد في الوطن العربي، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع (٢٠١١م)، (ط ١).

سامي الطوخي: الإدارة بالشفافية، الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز فارس علوش بادي السبيعي، دور الشفافية والمسائلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (٢٠١٣م).

فارس علوش بادي السبيعي، دور الشفافية والمسائلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (٢٠١٣م).

سعيد علي الراشدي: الإدارة بالشفافية، عمان، دار كنوز المعرفة، ط ١، (٢٠٠٧م). يسري الحسنات: واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهاز ذات العلاقة في تعزيزها، رسالة في الدبلوم المهني، الجامعة الإسلامية، غزة، (٢٠١٣م).

أحمد فتحي أبو كريم: الشفافية والقيادة في الإدارة، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، (٢٠١٦م)، ط ٢.

فهد عبد الرحمن مسفر رمزي: الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، (٢٠١٣م).

محمد الصيرفي: تبسيط الإجراءات، سلسلة إصدار التدريب الإداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، (٢٠٠٧ م) .

إبراهيم خليل خضر: مهارات الإتصال = Communication Skills، القدس، دار الجندي للنشر والتوزيع، (٢٠١٣ م) .

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

سليمان عبد الله الزعابي: درجة إلتزام مديري المدارس الثانوية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية النفسية، البحرين، م١٥، ع١، (٢٠١٤ م) .

Egorov, Evgeny Evgenievich, Lebedeva, Tatiana Evgenievna, and Bulganina Svetlana Viktorovna, 2015 International Education studies, Vol 8.No_5_.

Medina, Cayetano; and Rufin, Ramon. (2015) Transparency Policy and students' Satisfaction and Trust. People, Process and Policy. Vol. 9. No. 3. P.P309-323.

Serhan , K (2016) : Administrative Trans/parency in public Secondary school Is in Jordan. European Scientific Journal v 12 , no 13, pp 1857 – 1881

Kaarsemaker, E.: Pendleton , A.: & Poutsma, E. (2010) .The Oxford Handbook of Participation in Organizations: Employee Share Ownership , p.315, New York, Oxford University Press.