

ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة  
بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

إعداد

د/ عبد الرحمن عبيد علي الشمري

## ملخص البحث

استهدف البحث التعرف على ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (٢٩٢) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة (الفروانية) التعليمية بدولة الكويت، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتفعة. كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيري الجنس وسنوات الخبرة.

**مفاتيح البحث:** الشفافية الإدارية، مدارس المرحلة المتوسطة، الكويت.

**The practices of administrative transparency in  
intermediate school in the State of Kuwait from the point of  
view of teachers**

**Prepared by**

**Dr. Abdul Rahman Obaid Ali Alshammari**

**Abstract**

The research aimed to identify the practices of administrative transparency in intermediate school in the State of Kuwait from the point of view of teachers. the descriptive analytical approach was used. the research sample consisted of (292) middle school teachers in the (Farwaniya) educational area in the State of Kuwait. the questionnaire was used as a tool to collect Information, and the results of the study concluded that the practices of administrative transparency in intermediate school in the State of Kuwait from the point of view of teachers are high. It also found that there were no statistically significant differences regarding the practices of administrative transparency in intermediate school in the State of Kuwait from the point of view of teachers in light of the gender variables and years of experience.

**Key words: administrative transparency – intermediate stage,**

**Kuwait**

## مقدمة

تعد المؤسسات التربوية أهم مؤسسات المجتمع، نظراً لدورها المهم والفعال في تربية النشء وإعداده للنهوض بالمجتمع، ولكي تحقق هذه المؤسسات أهدافها فإنها في حاجة إلى مواكبة تحديات العصر الحديث، والذي يفرض عليها ممارسة الشفافية الإدارية في كافة أعمالها لتحديد مواطن القوة وتمييزها، وتعرف مواطن الضعف ومحاولة إصلاحها.

وتعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوجب على الإدارات الواعية الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى مساهماتها في تنمية التنظيمات الإدارية، والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، وقد دعا رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية، والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية كالفساد الإداري والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور المهمة في الممارسات الإدارية، فزيادة درجة الشفافية تسهم إلى حد بعيد في زيادة الثقة التي يمنحها المواطنون لمؤسسات المجتمع المختلفة، وعلى رأسها المؤسسة التربوية (محمد، ٢٠١٦، ١٥٠).

وتشكل الشفافية الإدارية عاملاً أساسياً وعنصراً هاماً في أي برنامج يعمل على محاربة الفساد، لما تحمله من أسس ومبادئ تحد من الصلاحيات والسلطات المطلقة، التي قد تستخدم بصورة سيئة في عملية اتخاذ القرارات، ويحتاج بناء المؤسسات التربوية إلى دعم الشفافية لما لها من أهمية كبرى في تحقيق الأهداف التربوية، لذا أصبحت الشفافية الإدارية مسألة حيوية وهامة لكافة المجتمعات، فعندما تكون القواعد المتبعة في إدارة المؤسسات تنتم بالشفافية فإن ذلك يساعد المهتمين على متابعة الطرق المعتمدة، لتدبير شؤون هذه المؤسسات، فالشفافية الإدارية تتمحور حول حق الفرد في المعرفة، وتستلزم نشر المعلومات حول ما يفترض أن تقوم به الإدارات في مؤسساتها، وكذلك توزيع المسؤوليات على المستويات المختلفة (صبيح، ٢٠١٦، ٢٧٩).

والنظام التربوي كباقي أنظمة المجتمع المدني عرضة للفساد المالي والإداري، وذلك لتعدد مسؤولياته وضخامة نفقاته، وإرتباطه بكافة طبقات وفئات المجتمع، إضافة لصعوبة الحصول على المعلومات والبيانات، وتفعيل إجراءات الرقابة والمحاسبية، وهو ما يتطلب تبني أسلوب إداري قائم على الشفافية والمكاشفة والوضوح (الحري، ٢٠١٢، ٣٠٩).

ونظراً لما تمثله الشفافية من قيمة كبيرة في المجال التربوي، فإن الدراسة الحالية تهدف إلى تعرف ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة:

تعاني المؤسسات التربوية في معظم الدول العربية من مظاهر متعددة للتأخر الإداري، كالتمسك بحرفية النظام، والإهمال من قبل الموظفين، ونمطية الأنظمة وأساليب العمل، والمحاباة والمحسوبية، والمركزية الشديدة خصوصاً في صنع القرارات، وإضفاء طابع من السرية على الأعمال الإدارية؛ مما يؤدي إلى إنعزال الجهاز الإداري للمؤسسات التربوية، وفقدان الثقة فيه بسبب الغموض وعدم الشفافية (الحري، ٢٠١٢، ٣٢٢).

لذا فإن المعطيات الجديدة التي فرضتها الظروف المتغيرة في كافة المجالات تقتضي التغيير في السلوك الإداري المتبع في إدارة كافة المؤسسات، وعلى رأسها المؤسسات التربوية، ومجارة التحولات الحديثة التي تدعو للشفافية والانفتاح، والتخلي عن العديد من الأساليب الإدارية، ومصادر القوة والنفوذ السائدة في النظام الإداري القديم، حيث لم يعد هناك مكان للإدارات المغلقة (العمرى، ٢٠١٣، ٨).

وعلى الرغم مما يبذل من جهود لتطوير التعليم في دولة الكويت، وعلى الرغم مما يتمتع به التعليم في هذه الدول من مزايا وجوانب قوة لا تنكر؛ إلا أنه لا يزال يُعاني من جوانب القصور ونقاط الضعف تبرز على شكل مخرجات يعترضها الكثير من الخلل والنقص، ولا ترقى إلى مستوى الطموح، ويعني ذلك أن التعليم ما يزال بحاجة إلى تحسين

نوعيته، ورفع مستوى جودته، وزيادة فاعليته، مما يتطلب إدخال تعديلات جذرية على محتواه ووسائله وأدواته، وبيئته وطرائقه، ومدخلاته المادية والبشرية، لترقى بعملياته وآلياته وأساليبه ونواتجه، بما يلبي حاجات المجتمع وليصبح أكثر مساهمة في تطويره، وأكثر قدرة على الإسهام في حل مشكلات التنمية وقضاياها، وهذا لن يتحقق إلا في ظل اتباع الشفافية الإدارية في كافة الأعمال التي تقوم بها المؤسسات التربوي، والتي من خلالها يمكن تحديد جوانب الخلل المختلفة، والعمل على علاجها (البطي، ٢٠٠٤، ١١).

ونتيجة لذلك فقد أصبح التعامل مع الشفافية الإدارية من الأمور التي تأخذ حيزاً كبيراً، وخاصة في ضوء المتغيرات العالمية المتسارعة في مجال مكافحة الفساد، وما يترتب عليها من انعكاسات على أداء المؤسسات التعليمية وتطويرها تنظيمياً.

وعلى الرغم من أهمية الشفافية في تحقيق التطوير للمؤسسات التربوية، إلا أن نتائج دراسات عدة أشارت إلى أن ممارسة الشفافية بالمؤسسات التربوية تتراوح بين المستوى المتوسط والمنخفض، ومنها دراسات كل من الطشة (٢٠٠٩) والحري (٢٠١٢) والزعابي (٢٠١٤).

ومن خلال عمل الباحث في مهنة التدريس بمدارس التعليم المتوسط، فقد لاحظ أن الممارسات الإدارية تعد غير واضحة وتفتقد للعدالة ولا تتسم بالوضوح، وكثير من الممارسات لا يتحقق فيها المساءلة القائمة على أسس وقواعد معلنة وصریحة، لذا جاء البحث الحالي كمحاولة للإجابة عن الأسئلة التالية.

١. ما واقع ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

## هدفى البحث:

هدف البحث الحالى تعرف إلى:

١. واقع ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
٢. الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة).

## أهمية البحث

١. تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته والمتضمن ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
٢. ندرة الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.
٣. يؤمل أن يسهم هذا البحث في تقديم مقترحات تزيد من فاعلية مدارس التعليم المتوسط في تحقيق الشفافية الإدارية.
٤. يؤمل أن يسهم البحث في تصميم برامج تدريبية للمديرين لممارسة الشفافية الإدارية فيما يقومون به من أعمال.
٥. إثارة اهتمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى في مجال الشفافية الإدارية.

## مصطلح الدراسة

## الشفافية الإدارية

تعرف الشفافية الإدارية بأنها عملية توفير المعلومات الموثوقة المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسيات، ووصول المعلومات إلى المستفيدين والجمهور والجهات المعنية (أبو النصر، ٢٠١٥، ١١٣).

كما يقصد بالشفافية الإدارية العملية التي من خلالها يتاح للمتأثرين بقرار إداري معرفة ليس فقط الحقائق الأساسية ولكن أيضا آليات إصداره وعملياته ( Oliver, 2004, :55).

ويقصد بالشفافية الإدارية كذلك وضوح التعليمات والإجراءات والقوانين والتشريعات التي تعتمدها المؤسسة في القيام بمهامها، بجانب الاهتمام بموضوع الإفصاح عن المعلومات التي تخص المنظمة والتي لها علاقة بالمستفيدين، وكذلك الإبتعاد عن إتخاذ قرارات غير مدروسة أو معتمدة على معلومات غير دقيقة (السيد، ٢٠١٤، ١٠٣).

ويعرف الباحث الشفافية الادارية إجرائياً بأنها العملية التي بموجبها تتوافر وتتدفق المعلومات في المؤسسة التعليمية بين مختلف مستوياتها الإدارية وهيئتها التدريسية وكذلك لدى المستفيدين منها وتتضح المهام والمسؤوليات والقرارات ويترتب عليها المساءلة والثواب والعقاب.

### حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بالحدود والمحددات الآتية

١. **حدود موضوعية:** اقتصر البحث على موضوع ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
٢. **حدود مكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية.
٣. **حدود بشرية:** تكونت عينة الدراسة من معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية.

### الأدب النظري

تعد الشفافية من المداخل الإدارية الحديثة التي يدعو رواد الفكر الإداري إلى تحقيقها لما لها من دور إيجابي هام في إحداث التنمية، وتعزيز الانتماء الوظيفي للمؤسسة، وتمكين المؤسسة من تجاوز العقبات التي تواجهها، ومساعدتها على تحقيق أهدافها وخدمة مجتمعها.

وتشكل الشفافية إحدى أهم أدوات الاستقرار في المجتمع، وتعني الوضوح والكشف عن السياسات المتعلقة بالمؤسسة؛ حيث إنه كلما كان مستوى الشفافية مرتفعاً، كلما كانت التنمية تسير بخطى متسارعة، لما تتضمنه من مراقبة ومساءلة من قبل عموم الأفراد للخدمات التي تقدمها المؤسسات، الأمر الذي يترتب عليه في تحديد مظاهر الهدر، وردع الفساد المقصود وغير المقصود (الجسيم، ٢٠١٥، ١٠٥).

وتعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى مساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية، والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، وقد دعا الكثير من رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية، والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية، كالفساد الإداري والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، فكانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور المهمة في الممارسات الإدارية، فزيادة درجة الشفافية تسهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون للأفراد العاملين في القطاعات المختلفة (محمد، ٢٠١٦، ١٥٠).

وترتبط الشفافية بالبحث عن معايير وقيم النزاهة والعدالة والمصادقية والوضوح والمساءلة في الأعمال والممارسات الإدارية، وهي بهذا الإطار تعني جعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض وتعقد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل والغموض فيها، فهي نظرية منهجية وعلمية تتسم بالوضوح التام في آليات صناعة القرار واتخاذ وبناء استراتيجيات العمل ورسم الخطط والسياسات وأساليب تنفيذها ورقابتها وتقييمها، والتي يفترض أن تتناسب مع المستجدات الحاصلة، كما يفترض أن تأتي جميع هذه الأطر متقيدة بأخلاقيات النزاهة والصدق وبما يؤدي إلى تنمية الثقة والمصادقية بين مختلف أصحاب المصالح (منصور وصبحي، ٢٠٠٧، ٥٣٦).

ولتطبيق الشفافية الإدارية في المدارس أهمية كبيرة، حيث إنها تسهم في تبادل المعلومات بين جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، كذلك فإنها تعد أداة لتحقيق الرضا لدى العاملين، نظراً لكونهم يشعرون بتوحيد المعايير التي تتم من خلالها محاسبتهم ومكافئتهم فيما يؤدون من أعمال.

وتتبع أهمية الشفافية في العملية التربوية من خلال أهمية العملية التعليمية التربوية في تحقيق التنشئة والتنمية الشاملة لجميع مناحي الحياة، لذا يجب العمل على اختيار القيادات ووضعي السياسات التربوية، وذلك للعمل على ربط العملية التربوية ومخرجاتها مع متطلبات واحتياجات سوق العمل، والعمل على إيجاد الثقة والتمكين لجميع القائمين على سياسات التعليم، كما أن فقدان الشفافية في العملية التربوية يؤدي إلى فشل السياسات، وخاصة سياسات الإصلاح التربوي (الزعاوي، ٢٠١٤، ٤٧٠).

ويشير عبد الله (٢٠١٦، ٣٦٦) إلى أن هناك أهمية كبيرة لتطبيق الشفافية الإدارية بالمؤسسة التعليمية تتضح في الآتي:

- تساعد على المشاركة بفعالية في تطوير العمل بالمؤسسة التعليمية، وتسهم في الاعتماد على الذات من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، والمتمثل في تحقيق الجودة وزيادة الانتاجية.
- تساعد الإدارة المدرسية في اتخاذ قرارات إدارية رشيدة وحكيمة.
- تحقيق مصلحة العمل ومصلحة العاملين والمتعلمين بعدل وإتزان، فوضوح القوانين والتشريعات يمكن المؤسسة التعليمية من زيادة الكفاءة وفعالية الأداء ويحقق النزاهة.
- تسهم في القضاء على العمل الروتيني الذي يعطل المصالح ويؤخرها، وتساعد في تبسيط الإجراءات والتوسع في اللامركزية، وسهولة إيصال المعلومات.
- تسهم في تنمية الثقة (المصادقية) في العمل وفي العاملين بالمؤسسة التعليمية.

- تجعل جميع العاملين يمثلون دور الرقابة على العمل وجودة الرقابة الذاتية والتي تسهم في إخلاص العمل وإنجازة دون تأخير أو تعطيل وبكفاءة وفعالية عالية. ويرى تانيموتو (Tanimoto, 2005, 5-6) بأن أهمية الشفافية تكمن من خلال السماح للمستفيد من معرفة كيف تعمل المنظمة مما يساعد على توليد الثقة وكشف الأخطاء وتعزيز التعلم.

وتسعى المؤسسات التعليمية لتطبيق الشفافية لتأكيد النزاهة والوضوح وزيادة مساحة جودة الأداء وصولاً للتميز والفعالية، ولا تتوفر الشفافية في أية مؤسسة دون إقرانها بالمساءلة، وبعض القيم مثل التعاون والصدق والأمانة والإخلاص وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وتزداد مسؤولية المؤسسات التربوية نظراً للبعد الأخلاقي للقائمين عليها وعلى جميع العاملين فيها في تطبيق الشفافية فيها (الزعابي، ٢٠١٤، ٤٦٢).

وبالتالي فإن الشفافية الإدارية لها أهمية كبيرة فيما يتعلق بالمؤسسات المختلفة وعلى رأسها المؤسسات التربوية، حيث يتحقق من خلالها الوضوح التام للمعلومات وسياسات المؤسسات التربوية، وما تقوم به من مجهودات ومهام، ودرجة مراعاتها للعدالة بين العاملين، ومدى وضوح لوائحها وقوانينها المختلفة التي من خلالها تقوم بإصدار القرارات، كما تتضح أهمية الشفافية في جعل كل من يعمل بالمؤسسة على وعي بدوره، وتجعله على علم بمعايير الترقية والثواب والعقاب، كما تجعل منه عنصر فعال في المؤسسة، حيث يشارك في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية فيما يقوم به من أعمال.

وهناك مجموعة من المتطلبات المتعلقة بتطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية تناولها كل من ماير (Meyer, 2003, 1) وهازيلكوم (Hazellkorn, 2004, 64) وجرادات (Jaradat, 2013, 80) ولاديسكي (Lidsky, 2005, 90) على النحو التالي التالي:

- ضرورة التزام المؤسسة التربوية بالأمانة والانفتاح على المجتمع في كل ما يرتبط برؤيتها ورسالتها وأهدافها وبرامجها، وأنشطتها، وخططها الاستراتيجية، وكيفية الحصول على الخدمة وإتاحتها للجمهور، بما يسمح للأطراف ذات العلاقة بمساءلة المسؤولين والعاملين فيها.
- الالتزام بالحفظ والتوثيق والنشر بكافة الوسائل المتاحة لكل ما يرتبط بالتقارير الدورية حول نشاطات المؤسسة التربوية، بما في ذلك الميزانية ومحاضر الاجتماعات ومعلومات الطلبة والخطط الدراسية ومعايير الأداء.
- توفير معلومات حول النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية، ووضوح الأدوار والصلاحيات وتحديد مراكز المسؤولية داخل المدرسة وتبني سياسة الدوران الوظيفي.
- تطوير اللوائح وتحديثها باستمرار.
- إتاحة الفرصة للجمهور للإطلاع على خطة الجامعة الاستراتيجية، وإشراك الجمهور في صياغة الخطط والتعليق عليها، وتنسيق أنشطتها وبرامجها بما يخدم خطط التنمية أو الجمهور المستفيد.
- وجود سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات تتضمن آليات واضحة لتدعيم دور الإعلام بمختلف أشكاله والتأكيد على ممارسة الشفافية ونبذ الممارسات المتناقضة لها.
- نشر جميع اللوائح والإجراءات المطبقة على أن تكون موثقة ومعلنة وبطريقة سهلة وواضحة، ومراجعتها بشكل دوري بغرض تبسيط إجراءات العمل ومعالجة النصوص والفقرات المشوبة بالغموض لتوضيحها.
- استحداث نظم تتضمن الشفافية في التعيين والترقية والتدريب والتقييم وتوازنها.
- تفعيل آليات المحاسبة من خلال لجان الرقابة الداخلية، والتي تكون مسؤولة عن تدعيم الشفافية وإجراء المساءلة، مع توفير الحماية والضمانات للمساهمين في كشف الفساد.
- دعم وتبني الإدارات التربوية العليا وقناعتهم بتطبيق الشفافية.

أي أن هناك متطلبات تتعلق بتطبيق الشفافية الإدارية أهمها إعداد الكوادر البشرية من حيث تشجيعهم على الرقابة الذاتية لأداهم في العمل، وتشجيعهم على تقديم مقترحات لتطوير العمل، وإطلاعهم على نتائج أعمالهم، وجوانب القصور فيها لمحاولة التغلب عليها، فضلاً عن تهيئة بيئة عمل صحية، وتعزيز قيم المسالة في كافة المستويات الإدارية، وتحسين كفاءة القيادات الإدارية، وتوفير برامج تنقيفية للعاملين تحثهم على ممارسة المساءلة، مع فتح قنوات اتصال بين جميع العاملين لتبادل المعلومات، وتوفير حوافز للعاملين الملتزمين بتطبيق إجراءات الشفافية الإدارية.

وتشتمل الشفافية الإدارية على عدد من المؤشرات منها ما يلي (الشيايب وأبو حمور، ٢٠١٤، ١٢٤):

- توفير وثائق واضحة حول أهداف المنظمة، وفلسفة عملها، وبرامجها، وإتاحتها للجمهور.
  - توفير معلومات للجمهور حول النظام الأساسي والهيكل التنظيمي للمنظمة، وكذلك نظام الموظفين، وميزانية المؤسسة.
  - إتاحة الفرصة للجمهور للاطلاع على خطط المنظمة، وإشراك الجمهور في صياغة هذه الخطط والتعليق عليها.
  - قيام المنظمة بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع شركاء محليين أو مع الجمهور المستهدف.
  - معرفة المواطنين بأنشطة وبرامج المنظمة وكيفية الحصول على خدماتها، وكيفية تأدية هذه الخدمة.
  - نشر تقارير دورية حول نشاطات المنظمة وتمويلها وعلاقاتها.
  - وجود سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للجمهور المعني.
- وحتى ينجح مدير المدرسة في تحقيق الشفافية في إرته للمدرسة يجب عليه القيام بالأدوار الأتية (العامري، ٢٠١٧، ٢٠٠ - ٢٠١):

- صاحب رؤية واضحة ورسالة طموحة، ودائم التفكير، وعلى استعداد للتطوير والتغيير.
- مخطط قادر على وضع خطط تربوية وتنفيذها وتقويمها.
- قائد فريق عمل يعمل بمبدأ المشاركة، وتفويض الصلاحيات، ويتمتع بالمرونة والشفافية.
- معلم أول يتفهم احتياجات عمليتي التعليم والتعلم ويعمل على تثبيتها.
- مشرف مقيم يعمل باستمرار على رفع مستوى معلميه وتحسين آدائهم.
- مربي قدوة لزملائه في المدرسة وخارجها.
- مدرب مؤهل يوفر فرص النمو المهني لجميع العاملين بالمدرسة.
- صانع المناخ الأسري من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في مدرسته.
- القاضي العادل الذي يمتلك قدرة عالية لحل المشكلات، واعتماد مبدأ العدالة والانصاف، وعدم التحيز والمساءلة.

لذا يمكن القول بأن مدير المدرسة بوصفه المسئول الأول عنها، حيث يمتلك من الصلاحيات ما يمكنه من تطبيق الشفافية بمدرسته، نظراً لأنه يستطيع إصدار أوامر وتعليمات مختلفة تتعلق بممارسة الجميع لدوره في حدود الشفافية، وما تتطلبه من إجراءات إدارية مختلفة، كذلك من خلال اعطاء صلاحيات لجميع العاملين حسب مهامهم الوظيفية، بما يضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات المدرسية؛ وبالتالي وضوح المعلومات للجمي سواء داخل المدرسة

### الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية في المجال التربوي، حيث هدفت دراسة جوران (Goran, 2007) إلى تقييم الشفافية بمؤسسات التعليم العالي بالسويد، وتكونت عينة الدراسة من (87) من القيادات التربوية، وتم جمع المعلومات من خلال تحليل البيانات الواردة من المجلس الأعلى من سنة (٢٠٠٠ - ٢٠٠٥) بإجراء مقابلات كتابية وشفوية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تتبع الشفافية بدرجة متوسطة، وأن النمط البيروقراطي هو المتبع في هذه المؤسسات.

فيما هدفت دراسة البلوي (٢٠٠٩) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من (٢٢٠) معلماً و(٢١٨) معلمة. وتم استخدام استبانة كأداة لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، إن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية جاءت عالية، كما وجدت فروق تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح الذكور، كما وجدت فروق تعزى للمؤهل العلمي ولصالح الدبلوم على جميع الأبعاد، كما وجدت فروق تعزى لمستوى المدرسة لصالح المدرسة المتوسطة، كما وجدت فروق تعزى لسنوات الخبرة لصالح الخبرة ١٠ سنوات وأكثر.

وهدف دراسة الطشة (٢٠٠٩) إلى تعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين. وتم استخدام استبانة لجمع المعلومات وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من (٣٨٠) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج البحث أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات وللأداة ككل، وأكدت على عدم وجود فروق تعزى للجنس والمؤهل العلمي.

وهدف دراسة ويليام (Wallim, 2011) إلى التعرف على الشفافية الإدارية في المدارس الأهلية في برنجهام بالمملكة المتحدة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٦٠) من أولياء الأمور، وتم استخدام المقابلة والاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الشفافية الإدارية لهذه المدارس تعد متوسطة، ولم تكن هناك فروق تعزى إلى متغير تعليم أولياء الأمور والمستوى الاقتصادي والاجتماعي.

فيما هدفت دراسة الحربي (2012) إلى تحديد درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، وتكونت عينة الدراسة من (76) أكاديمي وإداري. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود كانت متوسطة، وأشارت النتائج كذلك إلى

وجود فروق تعزى لمتغير طبيعة العمل لصالح الأكاديميين، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينما هدفت دراسة أكنور (Aknor, 2013) التعرف إلى الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية في إسلام آباد وعلاقتها بالجودة، وتكونت عينة الدراسة من (٦٠٠) معلم، و(١٠٠) مدير مدرسة، و ٣٠٠ مشرف تربوي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية تعد متوسطة، وأنه لا توجد فروق بين العينات الثلاث فيما يتعلق بالشفافية، وأكدت النتائج على أن درجة تطبيق الجودة متوسطة، وأنه توجد فروق لصالح عينة المعلمين.

وتمثل الهدف من دراسة الحشاش (2014) في التعرف على درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بدرجة أداء العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (281) رئيس قسم ومشرفاً تربوياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة كانت كبيرة، وأن درجة أداء العاملين كانت كبيرة، وأشارت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق في الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما أكدت على عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، بينما كانت هناك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأعلى.

وهدف دراسة الزعابي (٢٠١٤) إلى تعرف درجة التزام مديري المدارس الثانوية في منطقتي الشارقة وراس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات بتحقيق الشفافية الإدارية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة من تصميم الباحث، وتكونت عينة الدراسة من (303) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية في مدارس منطقتي الشارقة وراس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات بتحقيق الشفافية الإدارية تعد متوسطة، كما أكدت النتائج على وجود فروق تعزى لصالح

المنطقة التعليمية لصالح منطقة الشارقة، وأشارت كذلك إلى عدم وجود فروق تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وكان الهدف من دراسة العتيبي (2015) تعرف درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام للشفافية الإدارية، وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات لممارسة أدوارهم بمحافظة عفيف بالسعودية، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم و(350) معلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام للشفافية الإدارية تعد عالية، وأشارت كذلك إلى أن درجة تمكين المعلمين والمعلمات لممارسة أدوارهم بمحافظة عفيف تعد عالية، وأشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق في الشفافية الإدارية وتمكين المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات، في حين لا توجد فروق في ضوء المرحلة الدراسية. كما وجد أن هناك فروق في الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة الأعلى.

## الجانب الميداني

### أولاً: منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة الحالية، والذي يُعد من أكثر مناهج البحث التربوي استعمالاً، والذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها. حيث يُعد المنهج الوصفي أحد أهم طرق التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

### ثانياً: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (292) معلم ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، بحيث يمثلون مستويات

مختلفة من حيث اختلاف الجنس، والخبرة، وجدول رقم (١) يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغيري العينة الأساسية

### جدول (١)

#### التكرارات والنسب المئوية لمتغيري العينة الأساسية

النسبة	التكرار		
78.4	229	ذكر	الجنس
21.6	63	أنثى	
24.7	72	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
23.6	69	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
51.7	151	١٠ سنوات فأكثر	

#### ثالثاً: أداة الدراسة

تم تصميم استبانة للتعرف على ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، تكونت من (٥٧) فقرة، وتضمنت ستة محاور وهي (التشريعات واللوائح، المساءلة الإدارية، الشفافية في اتخاذ القرارات، إجراءات وآليات العمل، المعلومات والبيانات، الاتصال الإداري) وتم تصميمها من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراستي الطشة (٢٠٠٩)، والعنبي (٢٠١٥).  
وتم تحديد الاستجابات بخمس درجات وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي هي (بدرجة كبيرة جداً وتأخذ الدرجة (٥)، بدرجة كبيرة وتأخذ الدرجة (٤)، وبدرجة متوسطة وتأخذ الدرجة (٣)، وبدرجة قليلة وتأخذ الدرجة (٢)، وبدرجة قليلة جداً وتأخذ الدرجة (١)).

#### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري، وذلك بعرضها على عدد من المحكمين والبالغ عددهم (٧) محكمين من جامعة الكويت والتعليم التطبيقي، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات، وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو حذف أي فقرة يرى

المحكمون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة. وبعد ذلك جمعت البيانات من المحكمين، وتمّ إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (٨٠%) من المحكمين؛ حيث استقرت غالبية آرائهم وفق ما يناسب قياس متغيرات الدراسة حيث تم التعديل على صياغة بعض الفقرات لتصبح مكونة من (٥٧) فقرة في صورتها النهائية بعد التحكيم.

### ثبات أداة الدراسة :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)، وكانت النتائج كما هو مبين في جدول (٢).

#### جدول (٢)

#### قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

ألفا كرونباخ	عدد البنود	
0.92	7	التشريعات واللوائح
0.94	13	المساءلة الإدارية
0.93	12	الشفافية في اتخاذ القرارات
0.95	11	إجراءات وآليات العمل
0.92	8	المعلومات والبيانات
0.92	6	الاتصال الإداري
0.99	57	الاستبانة ككل

يبين الجدول (٢) أن جميع قيم معامل الثبات مقبولة لغايات البحث.

### رابعاً: إجراءات الدراسة الميدانية

تم إعداد الدراسة الحالية وفقاً للإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب النظري المتصل بموضوع الدراسة، وكذلك عدد من الدراسات السابقة، وهو ما ساعد في بلورة مشكلة الدراسة.
- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية، والتأكد من صدقها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين.
- إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة في صورتها النهائية.

- قام الباحث بتطبيق الاستبيان الكترونياً بسبب جائحة كورونا، وتعطيل الدراسة في دولة الكويت، ونتيجة للاحترازاات المتعلقة بيمنع التطبيق ورقياً.
- تم إدخال بيانات أفراد عينة الدراسة إلى جهاز الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss).
- تم تحليل أسئلة الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري والواقع الفعلي، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل لها، تم تقديم عدد من التوصيات ذات الصلة.

#### خامساً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

(١) النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما واقع ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (٣) يبين ذلك.

#### جدول (٣)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

الدرجة	ع	م	المحاور	المرتبة	م
مرتفعة	0.836	3.91	التشريعات واللوائح	1	١
مرتفعة	0.832	3.78	المساءلة الإدارية	4	٢
مرتفعة	0.808	3.76	الشفافية في اتخاذ القرارات	5	٣
مرتفعة	0.908	3.74	إجراءات وآليات العمل	6	٤
مرتفعة	0.872	3.80	المعلومات والبيانات	3	٥
مرتفعة	0.871	3.87	الاتصال الإداري	2	٦
مرتفعة	0.796	3.80	الدرجة الكلية		

يبين الجدول (٣) أن المتوسط الحسابي لواقع ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بلغ (3.80)، وبانحراف معياري (0.796)، وبدرجة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور المتعلقة بواقع ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ما بين (3.74 - 3.91)، وجاء محور (التشريعات واللوائح) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٣٦)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وفي المرتبة الثانية جاء محور (الاتصال الإداري) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٧)، وبانحراف معياري (٠,٨٧١)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وفي المرتبة الثالثة جاء محور (المعلومات والبيانات) بمتوسط (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٨٧٢) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وفي المرتبة الرابعة جاء محور (المساءلة الإدارية) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٨) وبانحراف معياري (٠,٨٣٢) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وفي المرتبة الخامسة جاء محور (الشفافية في اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٦) وبانحراف معياري (٠,٨٠٨) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء محور (إجراءات وآليات العمل) بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤) وبانحراف معياري (٠,٩٠٨) وبدرجة موافقة (مرتفعة).

وهذه النتيجة تعكس إدراك أفراد عينة الدراسة من المعلمين للممارسات المرتفعة للشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وهذه النتيجة تعود إلى إدراك مدارس التعليم العام بدولة الكويت لأهمية ممارسة الشفافية في العمل التربوي، وبالتالي العمل على تحقيقها بدرجة مرتفعة، نتيجة لما للشفافية من آثار إيجابية في وضوح الممارسات المدرسية، وتعرف العاملين على كافة اللوائح والتشريعات التي تحكم العمل المدرسي، وبالتالي زيادة دافعيتهم للعمل لوجود معايير واضحة وشفافة تحكم العمل التربوي، فضلاً عن تغيير الأساليب الإدارية في المجال التربوي عما كانت عليه في الإدارة التقليدية والتي كانت تعمل بشكل مغلق، وغير واضح المعالم، ولا يعلم فيها

العاملون أو المجتمع المحلي إلا القليل عما يتعلق بالعمل المدرسي، إلا أن الإدارات المدرسية في الوقت الراهن أصبحت مطالبة بإصدار تقارير عن كل ما يتعلق بالعمل التربوي، وبالتالي أصبحت مطالبة بممارسة الشفافية، وأصبحت كل أنشطتها معروفة للجميع خاصة في ضوء التكنولوجيا الحديثة، والتي تنقل كل ما يتم القيام به داخل المؤسسات التربوية بشكل مستمر.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسات كل من البلوي (٢٠٠٩)، والحشاش (٢٠١٤)، والعنبي (٢٠١٥) والتي توصلت إلى أن ممارسات الشفافية الإدارية في المدارس تعد مرتفعة.

وتختلف مع نتائج دراسات كل من جوران (Goran, 2007)، والطشة (٢٠٠٩)، وويليام (Wallim, 2011)، وأكنور (Aknor, 2013)، والزعابي (٢٠١٤) والتي توصلت إلى أن ممارسات الشفافية الإدارية في المدارس تعد متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال منفرداً، حيث كانت المجالات وفقاً للنتائج على النحو الآتي:

## المحور الأول: التشريعات واللوائح

يظهر جدول (٤) النتائج المتعلقة بمحور التشريعات واللوائح، حيث كانت على النحو التالي.

جدول (٤)

### النتائج المتعلقة بمحور التشريعات واللوائح

المرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	المرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	المرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	المرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	المرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	المرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري
مرتفعة	1.045	4.04	9	11	66	79	127	43.5	ك	تنشر إدارة المدرسة التعميمات والقرارات الجديدة بين جميع الأفراد باستخدام أساليب متنوعة.	١	1					
مرتفعة	1.047	3.95	9	17	63	95	108	37.0	ك	تطبق إدارة المدرسة القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تمييز.	٢	3					
مرتفعة	1.008	3.88	9	15	69	109	90	30.8	ك	توازن إدارة المدرسة بين إصدار التعليمات وقدرات العاملين.	٣	5					
مرتفعة	0.999	3.81	6	23	73	108	82	28.1	ك	توضح إدارة المدرسة أي غموض يظهر في نص التشريعات المدرسية.	٤	6					
مرتفعة	1.019	3.95	3	30	51	103	105	36.0	ك	تحرص إدارة المدرسة على مراجعة القوانين والتشريعات المدرسية دورياً.	٥	4					
مرتفعة	1.068	3.77	9	23	85	85	90	30.8	ك	تتسم التعميمات المدرسية الصادرة بالتكامل.	٦	7					
مرتفعة	0.970	3.99	4	20	54	110	104	35.6	ك	توضح إدارة المدرسة القوانين والتعليمات للموظفين قدر الإمكان.	٧	2					
مرتفعة	0.836	3.91							الدرجة الكلية								

يبين جدول (٤) أن المتوسط الحسابي لمحور التشريعات واللوائح بلغ (٣,٩١)، وبانحراف معياري (٠,٨٣٦)، وبدرجة موافقة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات محور التشريعات واللوائح ما بين (3.77-4.04)، وهذه النتيجة تعود إلى اهتمام

مدارس التعليم العام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالتشريعات واللوائح المدرسية بدرجة مرتفعة نتيجة لأن هذه اللوائح والتشريعات تتسبب في تنظيم العمل المدرسي وتعكس درجة نجاحه من عدمها، حيث يتضح من خلالها القواعد التي تحكم العمل المدرسي وما يترتب على مخالفتها من عقوبات وما يترتب على اتباعها من مميزات، وبالتالي توضح رؤية المدرسة وما يجب القيام به لأجل أداء دورها على الوجه الأكمل.

وجاءت الفقرة (١) والتي تنص على " تنشر إدارة المدرسة التعميمات والقرارات الجديدة بين جميع الأفراد باستخدام أساليب متنوعة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٤)، وبانحراف معياري بلغ (1.045)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث كانت نسبة الموافقة (٧٠,٦%)، وهذه النتيجة تعود إلى اهتمام إدارات المدارس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بتوعية العاملين بالقرارات والتعميمات الجديدة حتى يكونوا على وعي بها، وبالتالي يتقيدوا بها ويعملوا في ضوء ما تتطلبه، وتنوع الأساليب المتعلقة بنشر الوعي يعود إلى الرغبة في رسوخ هذه التعميمات والقرارات لدى العاملين.

في حين جاءت الفقرة (٦) والتي تنص على "تتسم التعميمات المدرسية الصادرة بالتكامل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٧)، وبانحراف معياري بلغ (١,٠٦٨)، وبدرجة موافقة (مرتفعة) حيث كانت نسبة الموافقة (٥٩,٩%)، وهذه النتيجة تشير إلى اهتمام المدرسة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بتحقيق التكامل للتعميمات المدرسية الصادرة، حتى لا تكون هناك ثغرات في إدراك التعميمات تؤثر على أداء العاملين، وبالتالي تؤثر على الأداء المدرسي بشكل كبير.

### المحور الثاني: المساءلة الإدارية

يظهر جدول (٥) النتائج المتعلقة بمحور المساءلة الإدارية، حيث كانت على النحو التالي.

جدول (٥)

النتائج المتعلقة بمحور المساعدة الإدارية

المرتبة	الرقم	الفترة	ك	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية					
المرتبة	الرقم	الفترة	ك	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	الدرجة الكلية					
مرتفعة	1.048	3.93	6	26	57	97	106	ك	يخضع جميع العاملون في المدرسة للمساعدة وفقاً لنتائج التقييم.	٨	4
مرتفعة	1.102	3.70	16	23	69	109	75	ك	تضع إدارة المدرسة نظاماً دورياً للتقييم الذاتي.	٩	10
مرتفعة	1.025	3.87	8	23	58	114	89	ك	توفر إدارة المدرسة خططاً وبرامج لمواجهة القصور في الأداء المدرسي.	١٠	5
مرتفعة	0.970	3.74	4	25	85	106	72	ك	تتشارك إدارة المدرسة مع المجتمع في تقييم أداؤها التعليمي.	١١	9
متوسطة	1.271	3.40	25	48	80	62	77	ك	تستعين إدارة المدرسة بهيئات مستقلة لتقييم أداؤها.	١٢	12
مرتفعة	0.920	4.13	4	13	44	112	119	ك	تضع إدارة المدرسة معايير محددة يتم على أساسها تقييم الأداء.	13	1
مرتفعة	0.952	3.99	5	16	55	116	100	ك	تحرص إدارة المدرسة على معرفة أسباب الأخطاء التي تقع فيها بشكل مستمر.	١٤	2
مرتفعة	0.991	3.93	8	18	51	123	92	ك	تحدد إدارة المدرسة المسئوليات المتعلقة بالعملين حتى يتم محاسبتهم على نتائج أعمالهم.	١٥	3
مرتفعة	1.061	3.77	11	19	82	94	86	ك	تتقبل إدارة المدرسة النقد الإيجابي من العاملين.	١٦	8
مرتفعة	1.088	3.85	11	23	62	98	98	ك	توضح إدارة المدرسة للعاملين معايير تقييم الأداء.	١٧	6
مرتفعة	1.063	3.80	6	33	65	98	90	ك	تطبق إدارة المدرسة آلية موضوعية وعادلة لتقييم الأداء.	١٨	7
مرتفعة	1.157	3.68	10	46	58	91	87	ك	تقدم إدارة المدرسة للعاملين تغذية راجعة حول أداؤهم.	18	11
متوسطة	1.233	3.37	26	48	70	87	61	ك	تتيح إدارة المدرسة للعاملين فرصة للمشاركة في وضع معايير التقييم.	19	13
مرتفعة	0.832	3.78	8.9	16.4	24.0	29.8	20.9	ك	الدرجة الكلية		

يبين جدول (٥) أن المتوسط الحسابي لمحور المساءلة الإدارية بلغ (٣,٧٨)، وبانحراف معياري (0.832)، وبدرجة موافقة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات محور المساءلة الإدارية ما بين (3.37- 4.13)، وهذه النتيجة تعكس اهتمام مدارس التعليم العام بالمساءلة الإدارية، نتيجة لما لها من دور مهم وفعال في تحقيق رضا العاملين بهذه المدارس، فالمساءلة الإدارية تضمن المساواة بين جميع العاملين في المدارس، حيث يخضع الجميع للمساءلة بعيداً عن المحاباة والمجاملات لبعض العاملين في العمل الإداري التقليدي، والذي لا يتضمن ممارسة المساءلة بشكلها الموضوعي، خاصة في ضوء تأكيد فقرات المحور على خضوع جميع العاملين في المدرسة للمساءلة، ووجود آلية موضوعية وعادلة لتقييم الأداء.

وجاءت الفقرة (١٣) والتي تنص على "تضع إدارة المدرسة معايير محددة يتم على أساسها تقييم الأداء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣)، وبانحراف معياري بلغ (0.920)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث كانت نسبة الموافقة (٧٩,٢%)، وهذه النتيجة ترجع إلى اهتمام إدارة المدرسة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بتحديد معايير لتقييم الأداء حتى يكون العاملون على وعي بأسباب التقييم الذي يحصلون عليه، وبالتالي يتقبلون نتائج هذا التقييم، ويشعرون بالمساواة بين الجميع، وهذا يجعلهم أكثر رضا عن العمل، ويجعل الدافعية للانجاز لديهم أكبر.

في حين جاءت الفقرة (١٩) والتي تنص على "تتيح إدارة المدرسة للعاملين فرصة للمشاركة في وضع معايير التقييم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٣٧)، وبانحراف معياري (1.233)، وبدرجة موافقة (متوسطة) حيث كانت نسبة الموافقة (٥٠,٧%)، وهذه النتيجة تشير إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة لرغبة المدرسة في المشاركة

الإيجابية للمعلمين في وضع معايير التقييم، حتى يكونوا راضين عنها ويلتزمون بها، نظراً لأن هذه المشاركة تفتح الباب تجاه توفير معايير جديدة، فضلاً عن كونها تزيد من دافعية المعلمين للعمل والإنجاز.

### المحور الثالث: الشفافية في اتخاذ القرارات

يظهر جدول (٦) النتائج المتعلقة بمحور الشفافية في اتخاذ القرارات، حيث كانت على النحو التالي.

جدول (٦)

#### النتائج المتعلقة بمحور الشفافية في اتخاذ القرارات

الترتيب	الرقم	المتوسط	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	النسبة %	الوصف	الترتيب	الدرجة
مرتفعة	1.076	3.74	10	27	76	96	83	ك %	تعلن إدارة المدرسة عن مبررات اتخاذها للقرارات المختلفة.	٢٠	8
مرتفعة	1.033	3.75	7	30	69	109	77	ك %	تسعى إدارة المدرسة لاعتماد المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.	٢١	6
متوسطة	1.028	3.66	4	39	80	99	70	ك %	تدرب إدارة المدرسة العاملين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	٢٢	10
مرتفعة	1.022	3.77	4	32	74	100	82	ك %	تتابع إدارة المدرسة أداء العاملين فيما يتعلق بالمهام المفوضين بها.	٢٣	5
مرتفعة	1.097	3.74	10	35	58	107	82	ك %	تهتم إدارة المدرسة بتقديم التغذية الراجعة للمعلمين الذين يتم تفويضهم.	٢٤	7
مرتفعة	0.990	3.84	2	33	59	114	84	ك %	تزود إدارة المدرسة العاملين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام التي يتم تفويضهم بها.	٢٥	3
مرتفعة	1.093	3.86	10	30	48	108	96	ك %	تهتم إدارة المدرسة بتعزيز المسؤولية لدى العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار.	٢٦	2
مرتفعة	1.024	4.00	5	22	57	93	115	ك %	تتقبل إدارة المدرسة آراء العاملين وتحترمها.	٢٧	1
مرتفعة	1.056	3.74	8	35	58	116	75	ك %	تشرك إدارة المدرسة المعلمين في تكوين علاقات مع المجتمع المحلي.	٢٨	9

المرتبة	الرقم	المتوسط	الانحراف المعياري	المرتبة	الرقم						
مرتفعة	1.025	3.79	10	23	60	123	76	ك	تستفيد إدارة المدرسة من قدرات العاملين المميزين في اتخاذ القرار.	٢٩	4
متوسطة	1.118	3.57	10	50	61	105	66	ك	تشرك إدارة المدرسة العاملين في تقييم الأداء المدرسي.	٣٠	12
متوسطة	1.141	3.62	10	46	68	91	77	ك	تناقش إدارة المدرسة القرارات التي تتخذها بصورة جماعية.	31	11
مرتفعة	0.808	3.76	الدرجة الكلية								

يبين جدول (٦) أن المتوسط الحسابي لمحور الشفافية في اتخاذ القرارات بلغ (٣,٧٦)، وانحراف معياري (٠,٨٠٨)، وبدرجة موافقة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لقرارات محور الشفافية في اتخاذ القرارات ما بين (3.57 - 4.00)، وهذه النتيجة تعود إلى إدراك أفراد عينة الدراسة من المعلمين للدور المرتفع الذي تقوم به المدرسة فيما يتعلق بشفافية اتخاذ القرارات بما يضمن حصولها على الدعم الكافي لهذه القرارات سواء من العاملين أو المجتمع المحلي، إضافة إلى أن الشفافية في اتخاذ القرارات يجعل سياسات المدرسة واضحة للجميع، الأمر الذي يترتب عليه الثقة في القرارات المدرسية، وعدم اتخاذ قرارات غير مدروسة قد تؤثر سلباً على أداء المدرسة، حيث أكدت الاستجابة على هذا المحور بأن المدرسة تمارس المنهج العلمي في اتخاذها للقرارات، كما تتناقش حول القرارات بشكل جماعي قبل اتخاذها، وتشرك الجميع في اتخاذ القرارات.

وجاءت الفقرة (٢٧) والتي تنص على "تتقبل إدارة المدرسة آراء العاملين وتحترمها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وانحراف معياري بلغ (1.024)، وبدرجة موافقة (مؤتفة)، حيث كانت نسبة الموافقة (٧١,٤%)، وهذه النتيجة تؤكد على إدراك أفراد عينة الدراسة لتقبل المدرسة لآراء العاملين بها واحترامها، بما يضمن زيادة انتمائهم لها ورضاهم عن العمل بها، وهذه النتيجة تعود إلى تطور العمل التربوي المعاصر عن العمل التربوي التقليدي، والذي كان يتعلق بشكل أكبر بالإدارة

المنفردة لمديري المدارس دون الاستماع إلى آراء العاملين بها، وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة المدرسة في تحقيق العاملين بها لذاتهم حتى يعملون في بيئة مدرسية بناءة.

بينما جاءت الفقرة (٢٥) ونصها " تزود إدارة المدرسة العاملين بالمعلومات اللازمة لإنجاز المهام التي يتم تفويضهم به" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٩٠)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث كانت نسبة الموافقة (٦٧,٣%)، وهذه النتيجة تعزى إلى اهتمام إدارة المدرسة بتفويض العاملين، لما له من قيمة كبيرة في اكتسابهم للمهارات المتعلقة بالقيادة واتخاذ القرار، كذلك لما له من دور مهم وفعال في شعورهم بالرضا والانتماء للمدرسة بوصفهم أعضاء فاعلين فيما يتعلق باتخاذ القرارات المدرسية.

في حين جاءت الفقرة (٣٠) والتي تنص على "تشرك إدارة المدرسة العاملين في تقييم الأداء المدرسي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وبانحراف معياري بلغ (1.118)، وبدرجة موافقة (متوسطة) حيث كانت نسبة الموافقة (٥٨,٦%)، وهذه النتيجة تشير إلى إدراك أفراد عينة الدراسة من المعلمين للدور المتوسط للمدرسة والمتعلق بمشاركة العاملين بها في تقييم الاداء، حتى يكونوا أعضاء فاعلين، وقادرين على تحقيق المشاركة الإيجابية بها، كذلك الاستفادة بأرائهم بوصفهم يعملون بها، وبالتالي يكونون على دراية بجوانب الضعف والقوة داخل المدرسة.

#### المحور الرابع: إجراءات وآليات العمل

يظهر جدول (٧) النتائج المتعلقة بمحور إجراءات وآليات العمل، حيث كانت على النحو التالي.

جدول (٧)

النتائج المتعلقة بمحور إجراءات وآليات العمل

الدرجة	المرتبة	الرقم	المتوسط	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط	الحد الأدنى	الحد الأعلى	النسبة المئوية	النتائج	المرتبة	الدرجة	
مرتفعة	1	32	3.86	1.053	6	27	67	93	99	ك %	تعلن إدارة المدرسة بصورة دورية عن أهدافها للعاملين بها.	32	1
متوسطة	١٠	٣٣	3.61	1.189	15	44	63	88	82	ك %	تعلن إدارة المدرسة عن بنود صرف الميزانية التشغيلية.	٣٣	١٠
مرتفعة	٤	٣٤	3.78	1.082	10	24	78	89	91	ك %	تتيح إدارة المدرسة برامج التنمية المهنية لمن يحتاجها من العاملين دون تمييز.	٣٤	٤
مرتفعة	٧	٣٥	3.71	1.121	12	33	66	97	84	ك %	تعلن إدارة المدرسة عن انجازاتها وجوانب القصور في أدائها بشفافية ووضوح.	٣٥	٧
متوسطة	١١	٣٦	3.60	1.137	10	49	63	96	74	ك %	تعلن إدارة المدرسة للمجتمع المحلي عن المعلومات والقضايا المدرسية التي تشغل الرأي العام.	٣٦	١١
مرتفعة	٣	٣٧	3.82	1.066	8	28	64	100	92	ك %	توفر إدارة المدرسة مصادر تعلم متنوعة للتطوير المهني.	٣٧	٣
مرتفعة	٢	٣٨	3.85	1.045	9	22	65	105	91	ك %	تتيح إدارة المدرسة للعاملين تجريب أفكارهم الجديدة.	٣٨	٢
مرتفعة	٩	٣٩	3.68	1.156	15	31	72	87	87	ك %	تراعي إدارة المدرسة العدالة عند توزيعها للأعمال الإضافية للعاملين.	٣٩	٩
مرتفعة	٨	٤٠	3.70	1.099	10	34	71	96	81	ك %	تهتم إدارة المدرسة بتطبيق القرارات الإدارية على جميع العاملين بلا استثناء.	٤٠	٨
مرتفعة	٦	٤١	3.74	1.055	7	33	68	104	80	ك %	تستمع إدارة المدرسة لآراء العاملين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	٤١	٦
مرتفعة	٥	٤٢	3.75	1.041	5	33	75	97	82	ك %	تهتم إدارة المدرسة بمكافأة العاملين وفقاً لإنجازاتهم الفعلية.	٤٢	٥
مرتفعة			3.74	0.908						الدرجة الكلية			

يبين جدول (٧) أن المتوسط الحسابي لمحور إجراءات وآليات العمل بلغ (3.74)، وانحراف معياري (0.908)، وبدرجة موافقة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات محور إجراءات وآليات العمل ما بين (3.60 - 3.86)، وهذه النتيجة تشير إلى إدراك أفراد عينة الدراسة باهتمام مدارس التعليم العام بإجراءات وآليات العمل بدرجة مرتفعة، نتيجة لأهمية اجراءات العمل وآلياته في تطوير العمل التربوي، فهذه الآليات والإجراءات تعد الأداة الأساسية للعمل المدرسي، وبدون مراعاتها لا يمكن للعمل المدرسي تحقيق أهدافه التي يطمح إليها.

وجاءت الفقرة (٣٢) والتي تنص على " تعلن إدارة المدرسة بصورة دورية عن أهدافها للعاملين بها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.86)، وانحراف معياري بلغ (1.053)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث كانت نسبة الموافقة (٦٥,٧ %)، وهذه النتيجة ترجع إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لاهتمام المدرسة بدرجة مرتفعة بتوعية العاملين بها بأهدافها، حتى يبذلوا جهودهم لتحقيقها، وحتى يتعرفوا على أدوارهم المناط بهم القيام بها لتحقيق هذه الأهداف.

في حين جاءت الفقرة (٣٦) والتي تنص على " تعلن إدارة المدرسة للمجتمع المحلي عن المعلومات والقضايا المدرسية التي تشغل الرأي العام" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وانحراف معياري بلغ (1.137)، وبدرجة موافقة (متوسطة) حيث كانت نسبة الموافقة (٥٨,٢ %)، وحصول هذه الفقرة على درجة متوسطة تعكس الاهتمام المتوسط للمدرسة بمراعات المجتمع المحلي، والاعلان عن القضايا المدرسية التي تهمه، نتيجة لأن المجتمع المحلي هو المتلقي الأساسي لنواتج المدرسة، وبالتالي يكون مهتما بالقضايا المدرسية وخاصة المتعلقة بالطلبة والأنشطة المدرسية المختلفة.

#### المحور الخامس: المعلومات والبيانات

يظهر جدول (٨) النتائج المتعلقة بمحور المعلومات والبيانات، حيث كانت على النحو التالي.

جدول (٨)

النتائج المتعلقة بمحور المعلومات والبيانات

الدرجة	س	هـ	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية	ك	ن	ت	العينة
								%			
متوسطة	1.281	3.64	24	34	64	71	99	ك	تمارس إدارة المدرسة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين.	٤٣	7
			8.2	11.6	21.9	24.3	33.9	%			
متوسطة	1.115	3.56	14	42	63	112	61	ك	تعلم إدارة المدرسة عن الميزانية بصورة واضحة.	٤٤	8
			4.8	14.4	21.6	38.4	20.9	%			
مرتفعة	1.025	3.78	8	24	72	108	80	ك	تخلو المعلومات الصادرة عن إدارة المدرسة من التحريف.	٤٥	5
			2.7	8.2	24.7	37.0	27.4	%			
مرتفعة	0.962	3.92	4	21	60	116	91	ك	تحرص إدارة المدرسة على تحديث المعلومات بشكل مستمر.	٤٦	3
			1.4	7.2	20.5	39.7	31.2	%			
مرتفعة	1.048	3.89	4	30	63	91	104	ك	تتخذ إدارة المدرسة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.	٤٧	4
			1.4	10.3	21.6	31.2	35.6	%			
مرتفعة	1.156	3.69	18	26	68	97	83	ك	تقوم إدارة المدرسة بنشر البيانات والمعلومات والأرقام بكل شفافية.	٤٨	6
			6.2	8.9	23.3	33.2	28.4	%			
مرتفعة	1.035	3.94	3	30	57	93	109	ك	تحرص إدارة المدرسة على تقديم معلومات تلائم أهداف العمل الحالية والمستقبلية.	٤٩	2
			1.0	10.3	19.5	31.8	37.3	%			
مرتفعة	1.019	3.99	4	27	47	103	111	ك	تحافظ إدارة المدرسة على سرية المعلومات التي يُمنع الكشف عنها	٥٠	1
			1.4	9.2	16.1	35.3	38.0	%			
مرتفعة	0.872	3.80	الدرجة الكلية								

يبين جدول (٨) أن المتوسط الحسابي لمحور المعلومات والبيانات بلغ (٣,٨٠)، وبانحراف معياري (٠,٨٧٢)، وبدرجة موافقة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات محور المعلومات والبيانات ما بين (٣,٥٦ - ٣,٩٩)، وهذه النتيجة تعود إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لاهتمام المدرسة المرتفع بالمعلومات والبيانات بوصفهما من الأساسيات التي يترتب عليها الأداء المدرسي، فالمعلومات والبيانات يتم من خلالها تحديد الأهداف المدرسية التي يمكن تحقيقها، كذلك يتم من خلالها التعرف على جوانب القوة والضعف للعمل المدرسي، كذلك تفيد بشكل كبير في وضع الخطط المتعلقة بالتطوير

المدرسي، فضلاً عن أنه من خلال هذه المعلومات والبيانات يتم الثقة في الأنشطة المدرسية من قبل العاملين، وكذلك الجهات الخارجية التي تهتم بالعمل المدرسي.

وجاءت الفقرة (٥٠) والتي تنص على " تحافظ إدارة المدرسة على سرية المعلومات التي يُمنع الكشف عنها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٩)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٧٢)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث كانت نسبة الموافقة (٧٣,٣ %)، وهذه النتيجة ترجع إلى اهتمام المدرسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمعلومات الداخلية التي يجب أن تتسم بالسرية للحفاظ على أسرار المدرسة والعاملين بها، والتي لا تؤثر على أداء المدرسة وضمان شفائيتها، حيث توجد بعض البيانات التي يمثل الاحتفاظ بها قوة للمدرسة مثل المشكلات التي يمكن أن يتم التغلب عليها دون الإفصاح عنها، وغيرها من الأسرار التي يمثل الحفاظ عليها أمراً أفضل من الإفصاح عنها.

في حين جاءت الفقرة (٤٤) والتي تنص على " تعلن إدارة المدرسة عن الميزانية بصورة واضحة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وبانحراف معياري بلغ (1.115)، وبدرجة موافقة (متوسطة) حيث كانت نسبة الموافقة (٥٩,٣ %)، وهذه النتيجة تشير إلى حرص المدرسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على تحقيق الشفافية فيما يتعلق بالجانب المادي، وبالتالي الإفصاح عن ميزانياتها حتى تحدد ما يمكن تحقيقه في ضوء هذه الميزانية، فضلاً عن تسهيل الرقابة المالية المتعلقة بها من قبل الجهات الرقابية، إضافة إلى تشجيع مؤسسات المجتمع المحلي للتبرع من أجل تطوير المدرسة وأنشطتها المختلفة.

### المحور السادس: الاتصال الإداري

يظهر جدول (٩) النتائج المتعلقة بمحور الاتصال الإداري، حيث كانت على النحو التالي.

جدول (٩)

النتائج المتعلقة بمحور الاتصال الإداري

الترتيب	س	هـ	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كثيرة	كثيرة جدا	ك %	الوصف	الترتيب	الترتيب
مرتفعة	1.052	3.97	9	16	63	90	114	ك %	تعمل إدارة المدرسة على إيجاد نظم اتصال ميسرة بين جميع أفرادها.	٥١	2
مرتفعة	1.024	3.72	8	26	79	106	73	ك %	توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي.	٥٢	6
مرتفعة	1.060	3.80	10	27	58	114	83	ك %	تهتم إدارة المدرسة بتيسير الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية.	٥٣	5
مرتفعة	1.030	3.83	9	24	57	119	83	ك %	تهتم إدارة المدرسة بتوظيف تقنيات الاتصال الحديثة في تبسيط إجراءات اتخاذ القرار المدرسي.	٥٤	4
مرتفعة	0.992	3.86	1	33	61	107	90	ك %	تحرص إدارة المدرسة على تعرف نشاط المرؤوسين من قبل رؤسائهم في العمل.	٥٥	3
مرتفعة	1.047	4.01	8	19	53	94	118	ك %	تتواصل إدارة المدرسة مع أولياء الأمور بشكل دائم.	٥٦	1
مرتفعة	0.871	3.87	الدرجة الكلية								

يبين جدول (٩) أن المتوسط الحسابي لمحور الاتصال الإداري بلغ (3.87)، وبانحراف معياري (0.871)، وبدرجة موافقة (مرتفعة). وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات محور الاتصال الإداري ما بين (3.72 - 4.01)، وهذه النتيجة تعود إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بشكل مرتفع لأهمية محور الاتصال الإداري في العمل المدرسي، حيث يسهم في سرعة ودقة انجاز الأهداف المدرسية، مع سهولة اتخاذ القرارات المدرسية، إضافة إلى التعرف بشكل مستمر على أداء العاملين، والتعرف على نقاط القوة في الأداء والحفاظ عليها، مع التعرف على نقاط الضعف والعمل على علاجها.

وجاءت الفقرة (٥٦) والتي تنص على "تتواصل إدارة المدرسة مع أولياء الأمور بشكل دائم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وبانحراف معياري بلغ (1.047)، وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث كانت نسبة الموافقة (٧٢,٦ %)، وهذه النتيجة ترجع إلى إدراك أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة لاهتمام المدرسة بالتواصل مع أولياء

الأمر نتيجة لأهمية المتابعة المستمرة لأبنائهم، وتعرفهم على الأنشطة التي تمارسها المدرسة، مع إشراك المدرسة لهم في اتخاذ القرارات المدرسية التي تتعلق بهم.

في حين جاءت الفقرة (٥٢) والتي تنص على "توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وبانحراف معياري بلغ (1,0٢٤)، وبدرجة موافقة (مرتفعة) حيث كانت نسبة الموافقة (٦١,٣%)، وهذه النتيجة تشير إلى اهتمام المدرسة بدرجة كبيرة بالتواصل المستمر مع المجتمع المحلي، نظراً لتكامل الأدوار فيما بينهم، ووجود كثير من الأعمال والنشاطات لا تتم إلا من خلال التكامل فيما بينهما.

(٢) النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة)؟

تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات للتعرف على الفروق في ضوء متغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: فيما يتعلق بمتغير الجنس

تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات للتعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغير (الجنس)، وجدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠)

نتائج اختبارات للفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير الجنس

المحاور	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة
التشريعات واللوائح	229	3.89	0.858	-0.919	290	0.36
	63	4.00	0.752			
المساءلة الإدارية	229	3.78	0.853	-0.213	290	0.83
	63	3.80	0.755			
الشفافية في اتخاذ القرارات	229	3.72	0.819	-1.412	290	0.16
	63	3.88	0.760			
إجراءات وآليات العمل	229	3.69	0.937	-1.664	290	0.10
	63	3.90	0.781			
المعلومات والبيانات	229	3.78	0.895	-0.866	290	0.39
	63	3.89	0.782			
الاتصال الإداري	229	3.84	0.882	-1.136	290	0.26
	63	3.98	0.830			
الدرجة الكلية	229	3.77	0.816	-1.100	290	0.27
	63	3.89	0.718			

يتبين من جدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (  $0.05 \geq \alpha$  ) حول ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغير الجنس في جميع المجالات والدرجة الكلية، وهذه النتيجة تعود إلى إدراك المعلمين بشكل متقارب لممارسات الشفافية الإدارية بمدارسهم، وقد تعود هذه النتيجة إلى تقارب الأداء المدرسي المتعلق بالشفافية في مدارس دولة الكويت نتيجة لوجود لوائح وتشريعات صادرة عن وزارة التربية تحدد معايير الشفافية داخل هذه المدارس، فضلاً عن خضوع مديري هذه المدارس لدورات تدريبية وتأهيلية متقاربة تتعلق بتطوير الممارسات الإدارية داخل المدارس وعلى رأسها الشفافية، هذا بالإضافة إلى وجود قوانين وتعميمات توجه مدارس التعليم العام لممارسة الشفافية والوضوح فيما يتعلق بالممارسات التربوية بالمدارس.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسات كل من الطشة (٢٠٠٩)، والحشاش (٢٠١٤)، والزعابي (٢٠١٤) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق في ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس التعليم العام تعود إلى متغير الجنس.

وتختلف مع نتائج دراسة البلوي (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى وجود فروق في ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس التعليم العام تعود إلى متغير الجنس لصالح الذكور، كما تختلف مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٥) والتي توصلت إلى وجود فروق في ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس التعليم العام تعود إلى متغير الجنس لصالح الإناث.

### ثانياً: فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين (ف) للفروق بين المتوسطات للتعرف على الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغير (سنوات الخبرة)، وجدول (١١) يوضح ذلك:

جدول (١١)

نتائج اختبار ف للفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	سنوات الخبرة	
0.08	2.598	0.69	289	بين المجموعات	0.942	4.07	72	أقل من ٥ سنوات	التشريعات واللوائح
				خلال المجموعات	0.712	3.98	69	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
				مجموع	0.826	3.81	151	١٠ سنوات فأكثر	
			291	203.531	0.836	3.91	292	مجموع	
0.30	1.205	0.69	289	بين المجموعات	0.977	3.85	72	أقل من ٥ سنوات	المساءلة الإدارية
				خلال المجموعات	0.773	3.87	69	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
				مجموع	0.780	3.71	151	١١ سنوات فأكثر	
			291	201.251	0.832	3.78	292	مجموع	
0.22	1.503	0.65	289	بين المجموعات	0.889	3.84	72	أقل من ٥ سنوات	الشفافية في اتخاذ القرارات
				خلال المجموعات	0.701	3.84	69	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
				مجموع	0.811	3.68	151	١٢ سنوات فأكثر	
			291	190.187	0.808	3.76	292	مجموع	
0.15	1.940	1.59	2	3.181	1.017	3.84	72	أقل من ٥ سنوات	إجراءات وآليات العمل
		0.82	289	236.877	0.821	3.84	69	من ٥ سنوات إلى أقل	

مجلة العلوم التربوية – كلية التربية بالغرقة – جامعة جنوب الوادي

=====

الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	سنوات الخبرة	
								من ١٠ سنوات	
			291	240.057	0.886	3.64	151	١٣ سنوات فأكثر	
					0.908	3.74	292	مجموع	
		1.02	2	2.042	0.965	3.89	72	أقل من ٥ سنوات	
0.26	1.347	0.76	289	219.101	0.749	3.89	69	من ٥ سنوات إلى أقل	المعلومات والبيانات
			291	221.144	0.875	3.72	151	من ١٠ سنوات	
					0.872	3.80	292	١٤ سنوات فأكثر	
								مجموع	
		0.78	2	1.569	0.996	3.90	72	أقل من ٥ سنوات	
0.36	1.034	0.76	289	219.316	0.776	3.97	69	من ٥ سنوات إلى أقل	الاتصال الإداري
			291	220.885	0.848	3.80	151	من ١٠ سنوات	
					0.871	3.87	292	١٥ سنوات فأكثر	
								مجموع	
		1.10	2	2.192	0.913	3.89	72	أقل من ٥ سنوات	
0.18	1.738	0.63	289	182.236	0.695	3.88	69	من ٥ سنوات إلى أقل	الدرجة الكلية
			291	184.429	0.775	3.71	151	من ١٠ سنوات	
					0.796	3.80	292	١٦ سنوات فأكثر	
								مجموع	

يتبين من جدول (١١) عدم وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  حول ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات والدرجة الكلية، وهذه النتيجة تعود إلى وضوح الممارسات المتعلقة بالشفافية الإدارية في المدارس، وبالتالي تكون واضحة لجميع المعلمين، لذا لا يكون متغير سنوات الخبرة له دوراً في إدراك هذه الممارسات، وقد تكون لمشاركة جميع المعلمين في القرارات المدرسية دوراً مهماً في إدراكهم لما يتم ممارسته داخل هذه المدارس، وبالتالي لا يكون لسنوات الخبرة دوراً مؤثراً في إدراك الممارسات المتعلقة بالشفافية الإدارية.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراستي الحشاش (٢٠١٤)، والزعابي (٢٠١٤) واللذان توصلتا إلى عدم وجود فروق في ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس التعليم العام تعود إلى متغير سنوات الخبرة.

وتختلف مع نتائج دراستي البلوي (٢٠٠٩) والعثيبي (٢٠١٥) واللذان توصلتا إلى وجود فروق في ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس التعليم العام تعود إلى متغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة الأعلى.

### سادساً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقدم الباحث عدد من التوصيات، وهي:

١. استعانة إدارة المدرسة بهيئات مستقلة لتقييم أدائها.
٢. إتاحة إدارة المدرسة للعاملين فرصة للمشاركة في وضع معايير التقييم.
٣. تدريب إدارة المدرسة العاملين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
٤. إشراك إدارة المدرسة العاملين في تقييم الأداء المدرسي.
٥. إعلان إدارة المدرسة للمجتمع المحلي عن المعلومات والقضايا المدرسية التي تشغل الرأي العام.
٦. ممارسة إدارة المدرسة سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين.
٧. إعلان إدارة المدرسة عن الميزانية بصورة واضحة.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية :

١. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٢. البطي، عبد الله (٢٠٠٤). الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة. أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة حائل.
٣. البلوي، عبير خلف (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة موته، الأردن.
٤. الجسيم، محمد (٢٠١٥). واقع الشفافية في المؤسسات السورية: بحث استطلاعي يرصد واقع الشفافية في ٢٨٠ مؤسسة سورية. سوريا، مركز المجتمع المدني والديموقراطية.
٥. الحربي، محمد بن محمد أحمد (٢٠١٢). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. مجلد ١، عدد ٦.
٦. الحشاش، خالد سعد برهم (٢٠١٤). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية اتربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٧. الزعابي، سليمان عبد الله (٢٠١٤). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين " دراسة ميدانية". مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ١٥، عدد ١.

٨. السيد، إبراهيم جابر (٢٠١٤). الإفصاح المالي أثره وأهميته في نمو الأعمال التجارية العربية داخل البلاد الأجنبية. عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع.
٩. الشيباب، أحمد محمد وأبو حمور، عنان محمد (٢٠١٤). مفاهيم إدارة معاصرة. عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
١٠. صبيح، أحمد مصطفى (٢٠١٦). الرقابة المالية والإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري. الجيزة، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع.
١١. الطشة، غنيم محمود (٢٠٠٩). درجة الإلتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. المجلة التربوية، مجلد ٢٤، عدد ٩٣.
١٢. العامري، محمد عمر (٢٠١٧). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، دار المعتز.
١٣. عبد الله، خالد عواض (٢٠١٦). الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين. المجلة التربوية، الكويت، مجلد ٣٠، عدد ١٢٠.
١٤. 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، كلية التربية، جامعة أم القرى.
١٥. العمري، مشرف بن علي عبد الله (٢٠١٣). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها. أطروحة دكتوراة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
١٦. محمد، مدحت محمد (٢٠١٦). الحكومة الإلكترونية. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
-

١٧. منصور، طاهر محسن وصبحي، وائل محمد (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. عمان، دار وائل للنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

18. Aknor, Dav (2013). Administrative transparency in secondary schools in Islamabad, and its relationship to quality. **Journal of education**, Vol 21, No 3.
19. Goran,S, (2007). legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutions, **International Journal of Public Sector Management**. vol.20, No2.
20. Hazelkorn, Ellen (2004). **European “transparency instruments”: Driving the Modernization of European Higher Education**. Dublin institute of technology, Ireland.
21. Jaradat, M. (2013). The notion of administrative transparency among academic leaderships at Jordanian universities. **Education**, Vol 134, No1.
22. Lidsky, David. (2005). **Transparency: it's not just for shrink wrap anymore**, fast company.
23. Meyer, Paul. (2003). **The truth about transparency**. Retrieved October 2018, from <http://centeronline.org/knowledge/article.cfm>.
24. Oliver, Richard (2004). **What is transparency?** Craw-hill, New York.
25. Tanimoto, S,(2005). **Dimensions of Transparency in Open Learner Models, Proc. Int'l Workshop on Learner Modelling for Reflection, to Support Learner Control, Metacognition and Improved Communic. between Teachers and Learners, in conj. with AIED2005, Amsterdam.**
26. Wallim, B (2011). Administrative transparency in private schools in Birmingham. **Journal of psychology**, Vol 3, No 1.