

The Extent to Which School Principals in Ajloun Governorate Apply Administrative Transparency as Perceived by Teachers and Educational Supervisors

درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في مدارس محافظة عجلون كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون

Ayaat Qawaqneh^{1*}, Kayed Salameh¹.

¹Yarmouk University, Irbid, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 30 Mar 2022

Accepted 09 May 2022

Published 01 Jan 2024

*Corresponding author:

Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Email: ayaatqawaqneh@gmail.com.

Abstract

This study aimed to identify the extent to which school principals in Ajloun Governorate apply administrative transparency as perceived by teachers and educational supervisors. To achieve the study's objectives, a descriptive survey method was used. The study sample consisted of 445 male and female teachers and 30 male and female educational supervisors in Ajloun Governorate schools. The study tool was a questionnaire consisting of 21 items. The results of the study found that the extent to which school principals apply administrative transparency, as perceived by teachers and educational supervisors, was generally high, with an average of 3.83. The results also indicated that there were statistically significant differences in the degree of applying administrative transparency by school principals, as seen by teachers and educational supervisors, due to the gender variable in all fields, favoring females, and the academic qualification variable, favoring the bachelor's degree group. Additionally, the results showed no differences due to the variable of years of experience and the job title variable

Keywords: Application, Administrative Transparency, Schoolmasters, Teachers, Educational Supervisors.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في مدارس محافظة عجلون كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤٥) معلماً ومعلمة و (٣٠) مشرفاً ومشرفة في مدارس محافظة عجلون وتمثلت أداة الدراسة باستبانة مكونة من (٢١) فقرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في مدارس محافظة عجلون كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣) وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث وبتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: تطبيق، الشفافية الإدارية، مديرو المدارس، المعلمون، المشرفون التربويون

١. المقدمة

١.١ الإطار النظري والدراسات السابقة

تسعى المؤسسات التعليمية والتربوية للحصول على مخرجات تحقق لها أهدافها وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشرية والمادية، واستثمارها بالشكل المناسب وعلى أكمل وجه وصولاً لإدارة فاعلة ونشطة، ويتم ذلك من خلال قيام تلك المؤسسات بالعديد من عمليات التطوير والتحسين والإصلاح، واتباع أساليب مختلفة ومتنوعة ومن هذه الأساليب الشفافية الإدارية. لذا تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تطبيق الشفافية لتأكيد النزاهة والوضوح، وكذلك زيادة جودة الأداء لتصل إلى التميز والفعالية.

ويشهد العصر الحديث تغيرات سريعة وتحولات كبيرة، تتميز بتدفق المعلومات التكنولوجية والثورة المعلوماتية، في كل مجالات الحياة المعرفية، والثقافية، والاقتصادية، والسياسية في القطاعين العام والخاص، ونظراً للانفتاح وسهولة التواصل وتبادل الأفكار من مجتمع لآخر، فرض على المؤسسات تحديات كبيرة يتطلب مواجهتها العمل على تدعيم ثقافة العمل والتطوير وبالتالي تحسين الأداء (الغميز، ٢٠١٩).

فالشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي يتوجب على القيادات الإدارية الاهتمام بها، لما لها من دور كبير في تحقيق التنمية الإدارية فضلاً عن مساهمتها في تنمية المؤسسات، والوصول بها إلى أعلى المستويات لتكون قادرة على مواجهة الصعوبات والتحديات والتغيرات، وذلك من خلال بذل الجهود لمعالجة المشكلات الإدارية، التي تواجه المؤسسات التعليمية كالغموض في أساليب العمل وإجراءاته، لذا فإن تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية يعد من الأمور المهمة، والواجب مراعاتها في المؤسسات التعليمية المختلفة (أبو حميد، ٢٠١٩).

حيث تكمن أهمية الشفافية في اعتبارها قناة اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي بذلك أداة مهمة جداً لمحاربة الفساد، وتتطلب الكشف عن مختلف القوانين والقواعد والأنظمة والتعليمات والمعايير والآليات بشكل عام للإقرار علمياً بالمساءلة والمحاسبة في حالة عدم احترام أو مراعاة تلك الآليات والقواعد (الراشدي، ٢٠٠٧).

ولأن الإدارة التعليمية مهتمة ومعنية بتطبيق الشفافية في الجهاز التعليمي، فإن الإدارة المدرسية هي القائمة بعمل تلك السياسات عن طريق مديري المدارس، حيث تكمن مهمتهم في توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وفق القوانين والأنظمة (بدري، ٢٠٠٥). وتعتبر الشفافية الإدارية من العناصر الأساسية في تحسين جودة ونمو عمل المؤسسات المختلفة، وذلك لأنها ذات بعد نفسي يؤثر على العاملين في طريقة أدائهم لأعمالهم المكلفين بها كمّاً وكيفاً وبصورة مباشرة (الديب، ٢٠٠٥).

إن تطبيق الشفافية الإدارية يؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا المختلفة، إذ إنها تعمل على تقليل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرارات وذلك من خلال تطبيق مبدأ اللامركزية، كما أن تطبيقها يزيد من وضوح النتائج، ومن المساءلة على التجاوزات في حال وقوعها، وتعزيز من الانتماء والولاء للمؤسسة والصالح العام، وترسيخ قيم التعاون بين العاملين داخل المؤسسة الواحدة، كما أن تفعيل الشفافية يجعل العاملين أكثر استقلالية أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية (Albu & Flyverbrom, 2016).

وتعزز الشفافية الإدارية من خلال تبني الإدارات المدرسية الانفتاح والوضوح في التعامل مع العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للاطلاع على كافة المعلومات والإجراءات ومشاركتهم في عملية صنع القرارات وإطلاعهم على جميع القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية (Norman & Steven, 2001). ويمكن القول إن وجود اتصال فعال يسهل العمليات الإدارية، ويسهم في تحسين العلاقات الإنسانية بين المعلمين وبعضهم ببعض، وبين مديري المدارس والمعلمين، كما تعني وضوح إجراءات العمل وبساطتها بعيداً عن التعقيد والتكليف، ووجود نظام مساءلة واضح يتصف بالموضوعية والنزاهة بعيداً عن المحسوبية، ويتم تقويم أداء المعلمين فيه بموضوعية وفق أسس واضحة وبصورة دورية خلال العام الدراسي (الصرايرة والعجمي، ٢٠٢٠).

وتكمن أهمية الشفافية الإدارية في كونها تسهل عمليات تقييم الأداء للأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية، وتعتبر هي المسألة المحورية في عملية التنمية المستدامة، كما وتساهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التغيير والتطوير، بالإضافة إلى أنها تحقق ترابط المؤسسة التعليمية حيث إنها تخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية وإحداث التكامل بين أهدافها (أبو كريم، ٢٠٠٩؛ حرب، ٢٠١١).

وترى الباحثة أن أهمية الشفافية الإدارية تكمن في إنجاح خطط التطوير والتغيير، وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، بالإضافة إلى ذلك فإن أهمية الشفافية الإدارية مرتبطة بكل من القيادات والعاملين، كما وتزداد أهميتها في المؤسسات التعليمية، حيث إن الوضوح والشفافية في أداء العمل يساهمان في تعزيز الثقة والتعاون وتعزيز مبدأ العمل الجماعي، وتعد ضرورة ملحة في المؤسسات التربوية سواء بين القيادات بعضهم البعض أو بين القيادات والمرؤوسين لأن للشفافية دورًا فعالاً ومهمًا في عملية التنمية خاصة فيما يتعلق في الحد من الفساد وتحسين الخدمات العامة.

أما أهداف الشفافية الإدارية فتتمثل بما يلي: تعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها من خلال الدقة والوضوح في الممارسات الإدارية المعمول بها؛ ترسخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج؛ زيادة الثقة بنظرة العاملين والمواطنين للتنظيم الإداري؛ توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في عمل العاملين؛ محاربة الفساد بكافة صوره وأشكاله؛ وإغلاق الأبواب أمام الروتين (دودين، ٢٠١٤).

ويمكن تحديد مبادئ الشفافية الإدارية كما بينها (الشهري، ٢٠٢٠؛ حرب، ٢٠١١) على النحو التالي:

- الوضوح الإداري: ينبغي أن تكشف المؤسسة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية.
- أجور الكفاية المعيشية للعاملين: يكون الأجر الذي يحصل عليه العاملون من أدائهم يكفيهم دون الانتظار لحصول رشوة.
- المعلومات لجميع العاملين: لذلك يجب أن يعلم كل فرد في المؤسسات التعليمية الأهداف العامة والأهداف الفرعية ويسعى إلى تحقيقها وتطويرها.
- المحاسبة لجميع العاملين: يجب أن تمتحى الأمية الرقمية من المؤسسة، وأن يفهم الجميع النواحي المالية، وأن يتحكم الجميع بلغة الأرقام، ولذلك فإن المحاسبة ليست حكرًا على المحاسبين، ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين، بل لابد أن يفهم الجميع لغة الأرقام، وأن يكون لهم رأي في تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: وتكون من خلال المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم وذلك من خلال المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، حيث يؤدي ذلك إلى إثارة التفكير الإبداعي لدى الأفراد والعاملين، والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية.

ويترتب على تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات العديد من الفوائد فالمؤسسة التي تحرص على تطبيق الشفافية تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، مما يتطلب اتخاذ قرارات ضرورية متغيرة في ثقافة المؤسسة حتى يتكون لدى الأفراد العاملين اتجاهات إيجابية تشير إلى أن أهم ما في التنظيم هو العمل على تقديم خدمات ذات جودة للجمهور مع ضرورة التعامل معهم بشفافية عالية واتخاذ قرار مناسب لهم خالٍ من العقد والروتين، بالإضافة إلى أنها تجعل عملية معالجة المشكلات بشكل أسرع ومعالجتها بشكل مباشر، وتجعل قرارات العاملين فيما يتعلق بالمهام والعمل أكثر وضوحاً ومصداقية (الراشدي، ٢٠٠٧).

هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز الشفافية الإدارية في العمل المؤسسي، وفيما يلي أبرز هذه المتطلبات كما أوردها (محمد، ٢٠١٨):

- تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور هي إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبث روح الجماعة.
- ضرورة وجود وسيلة علمية، وليس وجود نص قانوني مجرد أن يكون أداة في أيدي المديرين، بحيث توفر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء المؤسسات لوظائفها.

- تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين، ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل.
- التعامل بسياسة التدوير الوظيفي، بحيث لا يستمر الموظف في الموقع الواحد لمدة طويلة، ولأن ذلك يؤدي إلى الروتين، ولعل تدوير الموظفين هو نوع من التدريب وتكامل المعلومات.
- نشر الوعي لدى الموظفين في مجال توفر الشفافية في مختلف نواحي الحياة، وذلك من خلال تشجيع وإجراء البحوث العلمية، وتأمين الخبرات.

إن هذه المتطلبات من وجهة نظر الباحثة تعتبر من أكثر المتطلبات أهمية ومواءمة وترسيخاً للشفافية في المؤسسات التعليمية، حيث أصحبت الشفافية الإدارية مطلباً رئيساً مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالمفاهيم التربوية والسياسية والأخلاقية، والديموقراطية، والتاريخية، والدينية. وأن تطبيق الشفافية الإدارية لا يمكن أن يحقق نتائج إيجابية من دون توافر المتطلبات السابقة، فهذه المتطلبات مترابطة ومهمة يجب أن تتوافر من أجل تطبيق شفافية إدارية فاعلة تستفيد منها المؤسسات التعليمية وكذلك العاملون داخل تلك المؤسسات.

إضافة إلى ما سبق فإنه يتضح للباحثة أن تطبيق الشفافية الإدارية داخل المؤسسات التربوية والتعليمية يعتمد على عدة أمور ومن أهم تلك الأمور قيم الفرد الذاتية، ففي حال التزام العاملين داخل المؤسسة سواء كان التزاماً من الرؤساء والمؤوسين بالنزاهة والصراحة والصدق والاعتماد على رقابة الفرد لذاته في تطبيق جميع الواجبات والمهام المكلفين بها، وأن يتم تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، فإن ذلك يساعد وبشكل كبير تحقيق الشفافية الإدارية داخل المؤسسات بشكل فعال، بالإضافة إلى ذلك ضرورة التزام المؤسسات بتوفير الأنظمة والقوانين التي تضمن تحقيق الشفافية فيها مع العاملين، كما وأن للمجتمع وثقافة المجتمع دوراً مهماً في تسهيل عملية تطبيق الشفافية الإدارية داخل المؤسسات التعليمية التربوية.

وأشار الثبيني (٢٠١٦) إلى بعض معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية وهي على النحو الآتي:

- الأساليب الإدارية المتبعة من قبل مديري المدارس، التي تتصف بالمركزية والروتين.
 - ضعف المهارات الإدارية لدى مديري المدارس وكيفية توظيفها لتطوير العمل.
 - غياب العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، مما يجعل المناخ التنظيمي يتصف بالتوتر والقلق.
 - طرق التعامل مع المشكلات والقضايا التعليمية والتربوية، التي تفتقد الأسلوب العلمي.
 - غياب الحوافز المادية والتشجيعية التي تسهم في تحقيق الشفافية الإدارية.
- وعلى الرغم من اختلاف وتعدد اتجاهات الباحثين حول عناصر الشفافية الإدارية إلا أنهم يتفقون على عنصرين أساسيين، هما:

- العلانية: وتمثل العنصر الأساسي، والخطوة الأولى في ممارسة حماية الرقابة والمساءلة على الفعاليات الإدارية العامة، والعلانية تكون من واجب الحكومة فعلها توفير أوليات العلانية من صحافة ومؤتمرات وإعلام حر لتوصيل كل المعلومات لأفراد المجتمع (محمد، ٢٠١٨).

- القانونية (الشرعية): وتمثل بوجود نص قانوني ثابت وقوي، حيث يتيح هذا القانون العلانية من جهة، واستخدام الرقابة من جهة أخرى، ومن خلال هذا القانون تلاقى هذه المؤسسات قبولاً من مختلف فئات المجتمع، وتترك صوة جميلة لها، ومن خلال دورها المعزز في المجتمع المحلي (العموش، ٢٠٠٦).

وتتعدد المجالات التي يمكن من خلالها تحقيق الشفافية الإدارية، حيث يزيد الأخذ بهذه المجالات في العمل الإداري من تحقيق التنمية الإدارية الشاملة والحد من الفساد بكافة صوره حيث تتبنى هذه الدراسة المجالات التالية: (إجراءات العمل، البيانات والمعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات)، حيث يمكن التأكد من مستويات الشفافية الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس من خلال قياس معاييرها وهي كما يلي:

– الشفافية في إجراءات العمل: تعبر إجراءات العمل عن مدى تطور المؤسسة ومدى مساهمتها لروح العصر، فالشفافية ترتبط بإجراءات العمل من خلال تركيز الشفافية على إجراءات عمل واضحة ومعلنة، ولا تحتاج إلى وقت طويل لإنجازها، ويكون ذلك من خلال إيجاد أدلة تنظيمية تشتمل على القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعاملين والعمل وذلك من أجل استخدامها عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المؤسسة التي يعملون بها (الوليد، ٢٠٠٩).

– الشفافية في المعلومات والبيانات: تعد المعلومات والبيانات إحدى الموارد المهمة التي يمكن أن تمتلكها أي مؤسسة، بل إن نجاح عملية اتخاذ القرار يرتبط بتوفير المعلومات والبيانات اللازمة وخاصة فيما إذا تم إدراك أهميتها الاستراتيجية وما يمكن أن تحققه من ميزة تنافسية تمكن من الاستمرار والتوسع في أعمالها (الصرايرة والعجمي، ٢٠٢٠).

– المشاركة في اتخاذ القرارات: تسهم الشفافية بشكل كبير في تفعيل دور العاملين والمتعاملين مع المؤسسة التابعة لبرامجها وأنشطتها أولاً بأول، ومواكبة ما تحققه من إنجازات والتعرف على عوامل القصور في العمل حيث تعد المشاركة في اتخاذ القرارات مرحلة متقدمة في طريق الشفافية الإدارية (الحري، ٢٠١٢).

ومما سبق يتضح للباحثة أنه كلما كانت إجراءات العمل واضحة وبسيطة ومرنة وغير معقدة وفي متناول الجميع فإن ذلك يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الرئيس والمؤوسين ويشعر الجميع بالعدالة والرضا، أما فيما يتعلق بالمعلومات والبيانات فإن الإفصاح عن البيانات والمعلومات حق من حقوق المؤوسين كما يجب ألا تكون هذه البيانات والمعلومات حكراً على فئة دون أخرى بل أن تكون في متناول الجميع، بالإضافة إلى ما سبق فإن شفافية المشاركة في اتخاذ القرارات مهمة في نجاح اتخاذ القرارات حيث تعمل الشفافية على التقليل من الغموض وعلى زيادة الثقة وترفع من درجة الرقابة الذاتية عند المؤوسين كما أنها تؤدي إلى الديمقراطية في اتخاذ القرارات.

وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع الشفافية الإدارية منها دراسة بني مرتضى (٢٠٠٩) التي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري التربية والمدارس الشفافية الإدارية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة إربد، وتكونت عينة الدراسة من (٣٨٨) معلماً ومعلمة حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مديريات إربد الأولى والثانية والثالثة، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، كما تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري التربية والمدارس لمبادئ الشفافية في أدائهم لمهامهم ودورها في تحسين الأداء من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائي في تقديرات معلمي المدارس الحكومية لدرجة ممارسة مديري التربية والمدارس الشفافية تعزى لمتغير الجنس في المجالين (الإداري والمالي، ومجال العلاقات الإنسانية) وكانت الفروق لصالح الإناث.

وقام كلين (Klein, 2012) بدراسة هدفت إلى توضيح مدى مساهمة الشفافية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٤) معلماً و (٥٩) مديراً من العاملين في المدارس الأساسية والثانوية، حيث تم دراسة رد فعل المعلمين عند صدور قرار من قبل إدارة المدرسة دون أي تبرير وتوضيح لهذا القرار، وطلب من المشاركين تعبئة استبانة خاصة بسلوكهم لقياس مدى التزامهم العاطفي نحو أعمالهم ومشاركتهم في تنفيذ القرار، وبعد شهر يجب على المشاركين أن يجيبوا على نفس الاستبيان بعد صدور توضيح كامل لمهية القرار والعوامل التي ترتبط به. وأظهرت نتائج الدراسة أن الانتقال من حالة إصدار القرار دون تفسير إلى حالة القرار مع التوضيح الكامل أدت إلى تغير كبير في سلوك المشاركين والتزامهم العاطفي نحو عملهم، بالإضافة إلى استعدادهم وتفاعلهم لتنفيذ القرار، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخلفية العلمية للمعلمين والتأثير الإيجابي بتطبيق الشفافية لصالح المعلمين الحاصلين على درجة الماجستير أو طلبة الماجستير.

وقام نتسلي (Ntsele, 2014)، في جنوب أفريقيا بدراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المحاسبة والشفافية وبين اتخاذ القرارات المالية للمدارس، حيث تكونت عينة الدراسة من (٤) من مديري المدارس الأساسية، واستخدم الباحث المنهج الكمي والنوعي، كما تم استخدام أدوات الاستبانة، والملاحظة، والمقابلات مع مديري المدارس الأساسية، وبينت نتائج الدراسة أن العلاقة بين الشفافية واتخاذ القرارات المالية كانت عكسية، وأن هناك ضعفاً في اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالمدارس، وعدم التزام المدارس بالإجراءات المرتبطة بالشفافية والمحاسبة، وأن الأساليب المستخدمة في توثيق الوصولات

المالية قديمة، وبينت النتائج أيضًا أن هناك غيابًا للمبادئ والمرتكزات المرتبطة بالشفافية وبالإدارة المالية لدى مديري المدارس وأنهم بحاجة لتوعيتهم حولها

كما قام الأحمدي (٢٠١٧) بدراسة هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس المتوسطة بمدينة جدة السعودية الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات اللازمة واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات المدارس الشفافية الإدارية جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديرات المدارس الشفافية الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

بينما هدفت دراسة الألفي والحارثي (٢٠١٩)، إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظه الطائف وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٧) معلمًا تم اختيارهم بالطريقة الطبقة العشوائية، واستخدم الباحثان الاستبانة أداة للدراسة مكونة من (٥٨) فقرة موزعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية تبعًا لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة أقل من (١٠) سنوات، ولمتغير الدورات التدريبية لصالح فئة أقل من (١٠) دورات ولمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على البكالوريوس.

وقامت قزق (٢٠٢٠)، بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٠) معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد الشفافية الإدارية جاءت كبيرة، وعدم وجود فرق دال إحصائيًا بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية ككل تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة). ووجود فرق دال إحصائيًا بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث في جميع المجالات، وعدم وجود فرق دال إحصائيًا يعزى لمتغير الجنس على مجال إجراءات العمل. ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة نوع المدرسة، وسنوات الخبرة على أي مجال من المجالات ممارسة مديري المدارس الشفافية الإدارية.

وترى الباحثة أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها ستقيس درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في مدارس محافظة عجلون كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون، وقد تميزت الدراسة عن غيرها من الدراسات الأخرى في أنها تقيس وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين في ضوء بعض المتغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). إضافة إلى ما سبق تميزت الدراسة الحالية في مجتمعها وفي كونها من أوائل الدراسات في حد علم الباحثة- التي ركزت على درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في مدارس محافظة عجلون، إذ لم يتم إجراء مثل هذه الدراسة من قبل في مدارس محافظة عجلون- في حد علم الباحثة، كما وستطبق الدراسة على أحد القطاعات الهامة في التربية ألا وهي المدارس الحكومية في محافظة عجلون.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعتبر المدرسة أحد أهم مدخلات المنظومة التعليمية، ونتيجة لازدياد أهمية التعليم أصبحت المدرسة مطالبة بجودة العملية التعليمية، وتقديم نوعية مميزة من التعليم، والتحسين المستمر لنوعية خدماتها المقدمة إلى المتعلمين وتلبية احتياجات المجتمع وطموحاته، الأمر الذي دعا إلى تطبيق الشفافية الإدارية كونها متطلبًا من متطلبات العمل الإداري وأسلوبًا لإنجاز المهام والتحرر من نزعة الإدارية الفردية، حيث تسعى وزارة التربية والتعليم من خلال الإدارات المدرسية إلى تطبيق الشفافية الإدارية داخل المدرسة وذلك من خلال مديري المدارس لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية وانطلاقًا من أهمية الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس، ومن خلال خبرة الباحثة كمعلمة في إحدى قرى محافظة عجلون لاحظت أن هناك تفاوتًا في تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس، لذلك جاءت الدراسة الحالية للكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في مدارس محافظة عجلون كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون. وتحديدًا سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية.

٢,١ أسئلة الدراسة

١. ما درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة عجلون للشفافية الإدارية كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية تعزى للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي)؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في مدارس محافظة عجلون كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون، من أجل العمل على وضع خطط لتطوير تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف والعمل على الحد منها ومعالجتها.
٢. التعرف إلى دلالة الفروق لدرجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في مدارس محافظة عجلون، تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) من أجل معرفة آراء المعلمين ومقارنتها مع آراء المعلمات، والتعرف إلى الفروقات ما بين حديثي التخرج والخبراء من المعلمين.

٣,٢ أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من البعدين الآتيين:

١. **الأهمية النظرية:** قد تفيد الدراسة الحالية في إلقاء الضوء على واقع تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس ضمن المجالات التي تناولتها الدراسة الحالية وهي (إجراءات العمل، البيانات والمعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات)، كما أنها تعد نقطة انطلاق لدراسات أخرى في المجال ذاته.
٢. **الأهمية العملية:** قد تزود المسؤولين التربويين في وزارة التربية والتعليم بمعلومات حول درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في محافظة عجلون وإفادة المسؤولين في مديرية تربية عجلون.

٤. مصطلحات الدراسة

تتبنى هذه الدراسة التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

الشفافية الإدارية

هي: "مجموعة الإجراءات والممارسات التي تقوم بها المؤسسات التعليمية التي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة والكشف عن المعلومات والمشاركة في صناعة القرارات مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات" (الشهري، ٢٠٢٠). وتعرفها الباحثة إجرائياً: مؤشرات درجة تطبيق الشفافية الإدارية التي تقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تم إعدادها لمعرفة درجة تطبيق الشفافية الإدارية.

درجة التطبيق

تعرفها الباحثة إجرائياً بالدرجة التي يسجلها المستجيبون على أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة لقياس مستوى تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة عجلون أثناء قيامهم بالعمل.

٥. حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد هذه الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرته هذه الدراسة على معرفة درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في مدارس محافظة عجلون كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون.

- **الحد البشري:** اقتصر هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات والمشرفين والمشرفات الذين يعملون في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢).
- **الحد المكاني:** اقتصر تطبيق الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون.
- **محددات الدراسة:** يتوقف تعميم نتائج الدراسة على الخصائص السيكومترية لأداتها (الصدق والثبات للأداة) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

٦. الطريقة

٦,١ منهج الدراسة

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لمتغيرات الدراسة.

٦,٢ متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

١. المتغيرات الوسيطة أو المستقلة:

- الجنس: وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من ٥ سنوات، من ٥-١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
- المسمى الوظيفي: وله فئتان: (معلم، مشرف تربوي).
- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).

٢. المتغير التابع:

- درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في مدارس محافظة عجلون كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون.

٦,٣ مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة عجلون، حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمات (٢٩٦٣) وبلغ عدد المشرفين (٣٠)، وذلك حسب سجلات قسم التخطيط التربوي لمديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون للعام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١.

٦,٤ عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة والبالغ عددهم (٤٤٥) معلماً ومعلمة و (٣٠) مشرفاً ومشرفة، وبين الجدول (١) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

النسبة	التكرار	الفئات	
٤٢,٩	٢٠٤	ذكر	الجنس
٥٧,١	٢٧١	أنثى	
٦٥,٣	٣١٠	بكالوريوس	المؤهل العلمي
٣٤,٧	١٦٥	دراسات عليا	
٢٠,٦	٩٨	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٣٢,٢	١٥٣	من ٥-١٠	
٤٧,٢	٢٢٤	أكثر من ١٠ سنوات	
٦,٣	٣٠	مشرف تربوي	المسمى الوظيفي

معلم	٤٤٥	٩٣,٧
المجموع	٤٧٥	١٠٠,٠

٦,٥ أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة، بعد الاطلاع على الأدب النظري، وبعض الدراسات السابقة عن موضوع الدراسة، كدراسة أبوحميد، ٢٠١٩؛ قزق، ٢٠٢٠، وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (٣٥) فقرة موزعة على أربع مجالات، وأصبحت بصورتها النهائية مكونة من (٢١) فقرة بعد التحكيم، بالإضافة إلى المتغيرات الديمغرافية الأساسية للدراسة. وللحكم على درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في مدارس محافظة عجلون كم يراها المعلمون والمشرفون التربويون، تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة ومجالاتها، وفقرات مجالاتها، وفقرات أبعادها، كما هو مبين كالآتي:

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{أعلى قيمة} - \text{أدنى قيمة}}{3} = \frac{1-5}{3} = 1,33$$

وعليه تكون:

- درجة موافقة منخفضة من (١,٠٠-أقل من ٢,٣٣).
 - درجة موافقة متوسطة من (٤-أقل من ٣,٦٧)
 - درجة موافقة كبيرة من (٣,٦٨-٥,٠٠).
- تم التحقق من صدق الاستبانة بعدة طرق كالآتي:

❖ صدق الأداة

- صدق المحتوى

قامت الباحثة بعرض الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للتأكد من صدق الأداء ومعرفة آرائهم حول ملاءمة فقرات الاستبانة وانتمائها للمجال الذي وضعت فيه وسلامة الصياغة اللغوية ومدى مناسبتها.

وبناءً على إجماع ما يزيد عن (٨٠%) من مجموعة المحكمين تم اعتماد الأداة بصورتها النهائية، إذ تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٢١) فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهي: مجال إجراءات العمل ويشمل على (٦) فقرات، ومجال البيانات والمعلومات، ويشمل على (٦) فقرات، ومجال المشاركة في اتخاذ القرارات، ويشمل على (٩) فقرات.

- صدق البناء

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) معلمًا ومعلمة من مجتمع الدراسة وتم استبعادهم من عينة الدراسة. وتم حساب معاملات ارتباط درجة كل فقرة من الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة. كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وكما هو مبين في الجدول (٢) والجدول (٣).

جدول (٢): معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
١	**٠,٧٣	**٠,٦٩	٨	**٠,٨٤	**٠,٧١	١٥	**٠,٨٩	**٠,٨٦
٢	**٠,٨٤	**٠,٧٧	٩	**٠,٨٤	**٠,٧٧	١٦	**٠,٩٣	**٠,٩١
٣	**٠,٧٥	**٠,٧٦	١٠	**٠,٧٦	**٠,٦٧	١٧	**٠,٨٩	**٠,٨٥
٤	**٠,٨٠	**٠,٨٠	١١	**٠,٧٤	**٠,٧٤	١٨	**٠,٨٧	**٠,٧٩
٥	**٠,٧٧	**٠,٦٥	١٢	**٠,٧٧	**٠,٧٩	١٩	**٠,٨٢	**٠,٧١

معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
**٠,٧٨	**٠,٦٧	١٣	**٠,٧٣	**٠,٧٢	٢٠	**٠,٨٤	**٠,٧٦	٦
**٠,٧٦	**٠,٧٢	١٤	**٠,٧٨	**٠,٨٠	٢١	**٠,٩١	**٠,٧٩	٧

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

يظهر الجدول (٢) أن معاملات الارتباط بين فقرات الأداء ومجال الدراسة والأداة الكلية، كانت مناسبة، حيث تراوحت الارتباطات بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة بين (٠,٧٣-٠,٩٣) وبين فقرات المجالات والأداة الكلية بين (٠,٦٥-٠,٩١)، وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية. كما تمّ حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة والجدول (٣) يبين ذلك.

جدول (٣): معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

إجراءات العمل	البيانات والمعلومات	المشاركة في اتخاذ القرارات	مقياس درجة تطبيق الشفافية الإدارية
١	١	١	١
إجراءات العمل	١	١	١
البيانات والمعلومات	**٠,٨٧٢	**٠,٧٤٣	**٠,٩٣٧
المشاركة في اتخاذ القرارات	**٠,٧٤٠	**٠,٩١٥	**٠,٩٣٧
مقياس درجة تطبيق الشفافية الإدارية	**٠,٩٠٩	**٠,٩١٥	**٠,٩٣٧

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)

يبين الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

– ثبات الأداة

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات الدراسة كالآتي:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد اسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٣٠)، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المراتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (٤) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة المجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (٤): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة المجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
إجراءات العمل	٠,٨٠	٠,٧٥
البيانات والمعلومات	٠,٨٣	٠,٧٦
المشاركة في اتخاذ القرارات	٠,٨١	٠,٧٩
مقياس درجة تطبيق الشفافية الإدارية	٠,٨٤	٠,٨١

يلاحظ من الجدول (٤) أنّ قيم ثبات إعادة المجالات استبانة درجة تطبيق الشفافية الإدارية لمديري المدارس بلغت (٠,٨٤)، واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات الدراسة.

٧. نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة الكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في مدارس محافظة عجلون كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون، وقد كانت نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي.

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي نصّ على: "ما درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة عجلون للشفافية الإدارية كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس في محافظة عجلون للشفافية كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس في محافظة عجلون للشفافية كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	٢	البيانات والمعلومات	٣,٩٣	٠,٧٦٧	مرتفعة
٢	١	إجراءات العمل	٣,٨٣	٠,٧٩٩	مرتفعة
٣	٣	المشاركة في اتخاذ القرارات	٣,٧٧	٠,٩٢٣	مرتفعة
		الدرجة الكلية	٣,٨٣	٠,٧٩٣	مرتفعة

يتبين من الجدول (٥) أن درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة عجلون للشفافية الإدارية كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٧٩٣)، وأن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣,٩٣-٣,٧٧)، ويمكن عزو هذه النتائج إلى أن تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية لها تأثيرات إيجابية في تطوير أداء العمل وتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية التعليمية. كما أن حرص مديري المدارس على تطبيق الشفافية الإدارية في جميع العمليات الإدارية، وإيماناً منهم بأهمية الشفافية الإدارية في تعزيز قيم الولاء والتعاون لدى المعلمين وتعميق انتمائهم لعمليهم مما يساهم في زيادة إنتاجيتهم وحفز همهم، وإزالة أي غموض أو ضبابية قد يعوق تحقيق الأهداف المنشودة. بالإضافة إلى ما سبق تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس على إطلاع المعلمين على كل ما يصدر من قوانين وتشريعات وأنظمة وإزالة الغموض عنها حتى يقوم الجميع بعمله وفقاً لهذه القوانين والأنظمة والتشريعات، والسماح للمعلمين لإطلاع على البيانات والمعلومات عند الحاجة إليها، والبعد عن التعقيد في إجراءات العمل. وهذه النتيجة تتفق مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (بني مرتضى، ٢٠٠٩؛ قزق، ٢٠٢٠) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية تقدر بدرجة (مرتفعة).

أما بالنسبة للمجالات، فقد جاءت كما يلي:

مجال: إجراءات العمل

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإجراءات العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١	يوضح القوانين والأنظمة للمعلمين في بداية الفصل الدراسي وأثناءه.	٤,٠٠	٠,٩٣١	مرتفعة
٢	٢	يوفر نماذج جاهزة ومعتمدة للمعاملات الرسمية التي يحتاجها العاملون معه	٣,٩٨	٠,٩٥٢	مرتفعة
٣	٤	يتبع إجراءات واضحة ودقيقة لتسيير العملية التعليمية.	٣,٨٧	٠,٩٥٤	مرتفعة
٤	٦	يعلن قائمة بالإجراءات اللازمة لإنجاز العمل الرسمي على لوحة الإعلانات.	٣,٧٦	١,٠٤٤	مرتفعة
٥	٥	يعمل على إفساح المجال لجميع العاملين معه في وضع الخطة التطويرية للمدرسة للعمل على تنفيذها	٣,٧٢	١,٠٨٠	مرتفعة
٦	٣	يعتمد أساساً وإجراءات واضحة لمكافأة المجددين والمتميزين.	٣,٦٣	٠,٩٩٩	متوسطة

مرتفعة	٠,٧٩٩	٣,٨٣	إجراءات العمل
--------	-------	------	---------------

فقد جاء مجال إجراءات العمل في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣) بدرجة مرتفعة، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٩٩)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات هذا المجال بين (٣,٦٣ - ٤,٠٠)، ويمكن عزو هذه النتيجة مجيء مجال إجراءات العمل في المرتبة الثانية وضمن درجة ممارسة مرتفعة إلى وعي مديري المدارس بأهمية تطبيق الشفافية الإدارية في إجراءات العمل من أجل تحسين سير العمل، كما وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين يدركون أن وضوح الإجراءات التي تتخذ من قبل مديري المدارس في بداية العام الدراسي من خلال تعميم الأنظمة والتعليمات، وأن مديري المدارس يضعون خططا إرشادية لتوضيح كل ما يخص إجراءات العمل بشفافية الأمر الذي لا يؤدي إلى عرقلة العمل، وبالتالي توفير الوقت والجهد وعدم الإرباك في العمل.

مجال البيانات والمعلومات

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالبيانات والمعلومات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١١	يعمل على تحديث البيانات والمعلومات اللازمة للعاملين معه في ضوء المستجدات التربوية بشكل مستمر	٤,٠٤	٠,٩٠٧	مرتفعة
٢	٧	يوفر مدير المدرسة البيانات والمعلومات التي تلي متطلبات العمل.	٤,٠٠	٠,٩١٥	مرتفعة
٣	٨	يتيح الفرصة للعاملين معه الحصول على البيانات والمعلومات التي يحتاجونها.	٣,٩٤	٠,٩١٤	مرتفعة
٤	١٢	يناقش المقترحات والآراء التي يقدمها العاملون معه بصورة علنية خلال الاجتماعات الرسمية	٣,٨٧	٠,٩٨٣	مرتفعة
٥	١٠	يطلع أولياء أمور الطلبة على البيانات والمعلومات الخاصة بأبنائهم	٣,٨٥	٠,٩٣٦	مرتفعة
٦	٩	يقدم البيانات والمعلومات للعاملين معه والمتعلقة بأداء مهامهم الوظيفية بصورة مكتوبة.	٣,٨٤	٠,٩٥٣	مرتفعة
		البيانات والمعلومات	٣,٩٣	٠,٧٦٧	مرتفعة

وجاء مجال البيانات والمعلومات في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٣)، وبدرجة مرتفعة، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٦٧)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣,٨٤ - ٤,٠٤) ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يدركون أن حصولهم على المعلومات الدقيقة والواضحة هو أمر في غاية الأهمية لجميع المعلمين في المدرسة. حيث تسهم البيانات والمعلومات الواضحة والدقيقة في تطبيق الشفافية الإدارية، وتعزو الباحثة مجيء البيانات والمعلومات في المرتبة الأولى هي أن الممارسات التي يقوم بها مدير المدرسة أثناء عمله اليومي داخل المدرسة تعتمد على نشر المعلومات والبيانات الخاصة المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى ذلك قيام مدير المدرسة باطلاع وتعميم جميع الكتب الرسمية سواء كانت من الوزارة أو من مديرية التربية بكل مصداقية وشفافية، و إلى حرص مديري المدارس على توضيح المعلومات والبيانات الغامضة قبل نشرها ونقلها للمعلمين للقيام بواجباتهم على أكمل وجه.

مجال المشاركة في اتخاذ القرارات

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	١٣	يرفض الوساطة والمحسوبية أثناء تعامله مع العاملين.	٣,٨٩	١,٠٦١	مرتفعة
٢	١٨	يعتمد في قراراته الإدارية على أسس علمية وموضوعية	٣,٨٤	٠,٩٩٥	مرتفعة
٣	٢٠	يركز على أنجاز المهام بروح الفريق.	٣,٨٣	١,٠١٩	مرتفعة

٤	١٤	يتقبل جميع الاقتراحات من الجهات ذات العلاقة بالمدرسة.	٣,٧٨	١,٠٤٥	مرتفعة
٥	١٧	يتقبل آراء وملاحظات المعلمين دون استثناء.	٣,٧٦	١,١١١	مرتفعة
٦	١٦	يلتزم بمبدأي العدالة والمساواة أثناء تعامله مع العاملين.	٣,٧٥	١,٠٨٨	مرتفعة
٧	١٩	يعمل على تعزيز الثقة بين المعلمين والمدرسة من خلال اتخاذ قرارات تدعم مشاركة الجميع.	٣,٧٤	١,٠٥١	مرتفعة
٧	٢١	يعمل على تهيئة الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه.	٣,٧٤	١,٠٤٤	مرتفعة
٩	١٥	يتيح للعاملين الفرصة للمشاركة معه في صنع القرار.	٣,٦٣	١,٠٨٦	متوسطة
		المشاركة في اتخاذ القرارات	٣,٧٧	٠,٩٢٣	مرتفعة

بينما جاء مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٧) بدرجة مرتفعة، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٢٣) وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٣,٦٣ - ٣,٨٩)، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى سعي مديري المدارس إلى مشاركة المعلمين في صياغة رؤية ورسالة وأهداف المدرسة، لأنهم يدركون أن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وصنعها يدفعهم للتمسك بها وتطبيقها وبذلك تتوحد أهداف العاملين في المدرسة، وتعزو الباحثة ذلك إلى ثقة مديري المدارس بقدرات وخبرات المعلمين وأن المعلمين على قدر تحمل المسؤولية في القرارات المتخذة وأن هذه القرارات لا تقتصر على جهات معينة مثل الوزارة أو مديرية التربية وإنما بمشاركة لهم وأن المشاركة في اتخاذ القرارات ترفع من الروح المعنوية للمعلمين وتدفعهم للقيام بعملهم بشكل أفضل.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصّ على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية تعزى للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في مداخل محافظة عجلون حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والجدول (٩) يوضح ذلك.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي

			إجراءات العمل	البيانات والمعلومات	المشاركة في اتخاذ القرارات	مقياس درجة تطبيق الشفافية الإدارية
الجنس	ذكر	س	٣,٦٦	٣,٧٩	٣,٦٤	٣,٦٩
		ع	٠,٨٥٥	٠,٨١٤	٠,٩٧٦	٠,٨٤٦
	أنثى	س	٣,٩٥	٤,٠٣	٣,٨٧	٣,٩٤
		ع	٠,٧٣٣	٠,٧١٤	٠,٨٦٩	٠,٧٣٣
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	٣,٨٩	٣,٩٩	٣,٨٦	٣,٩١
		ع	٠,٧٩١	٠,٧٤٧	٠,٨٧٣	٠,٧٦٤
	دراسات عليا	س	٣,٧٠	٣,٧٩	٣,٦١	٣,٦٩
		ع	٠,٨٠٢	٠,٧٨٩	٠,٩٢٢	٠,٨٢٨
الخبرة	اقل من ٥ سنوات	س	٣,٨٠	٣,٨٨	٣,٨٠	٣,٨٢
		ع	٠,٨٧١	٠,٨٤٨	٠,٨٤٢	٠,٨٤٤
	من ٥-١٠ سنوات	س	٣,٨١	٣,٨٨	٣,٧٢	٣,٧٩
		ع	٠,٨٧٢	٠,٨٣٠	٠,٩٩٩	٠,٨٧٢
	أكثر من ١٠ سنوات	س	٣,٨٤	٣,٩٧	٣,٨٠	٣,٨٦
		ع	٠,٧١٣	٠,٦٨٢	٠,٨٦١	٠,٧١١
المسمى الوظيفي	مشرف تربوي	س	٣,٦٥	٣,٧١	٣,٤١	٣,٥٧
		ع	٠,٧٧١	٠,٦٣٣	١,٠٣٠	٠,٧٣٣
	معلم	س	٣,٨٤	٣,٩٤	٣,٨٠	٣,٨٥
		ع	٠,٨٠١	٠,٧٤٤	٠,٩١١	٠,٧٩٢

س= المتوسط الحسابي

ع= الانحراف المعياري

يبين الجدول (٩) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في مدارس محافظة عجلون كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات جدول (١٠).

جدول (١٠): تحليل التباين الرباعي المتعدد لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي على مجالات الشفافية الإدارية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	إجراءات العمل	٩,٠٩٤	١	٩,٠٩٤	١٤,٧٦٥	٠,٠٠٠
هوتلنج=٠,٠٣٦	البيانات والمعلومات	٦,٦٢٨	١	٦,٦٢٨	١١,٧٠٤	٠,٠٠١
ح=٠,٠٠١	المشاركة في اتخاذ القرارات	٥,٣٢٩	١	٥,٣٢٩	٦,٤٢٨	٠,٠١٢
المؤهل العلمي	إجراءات العمل	٣,٦٤٥	١	٣,٦٤٥	٥,٩١٨	٠,٠١٥
هوتلنج=٠,٠١٥	البيانات والمعلومات	٣,٨٢٣	١	٣,٨٢٣	٦,٧٥١	٠,٠١٠
ح=٠,٠٧٣	المشاركة في اتخاذ القرارات	٤,٣٩٩	١	٤,٣٩٩	٥,٣٠٧	٠,٠٢٢
سنوات الخبرة	إجراءات العمل	١,٣٩٨	٢	٠,٦٩٩	١,١٣٥	٠,٣٢٢
هوتلنج=٠,٠١٧	البيانات والمعلومات	٢,٩٠٢	٢	١,٤٥١	٢,٥٦٣	٠,٠٧٨
ح=٠,٢٥٩	المشاركة في اتخاذ القرارات	١,٥٤١	٢	٠,٧٧٠	٠,٩٢٩	٠,٣٩٦
المسمى الوظيفي	إجراءات العمل	٠,٠٠٧	١	٠,٠٠٧	٠,٠١١	٠,٩١٥
ويلكس=٠,٩٩٢	البيانات والمعلومات	٠,١٧٣	١	٠,١٧٣	٠,٣٠٥	٠,٥٨١
ح=٠,٣١٠	المشاركة في اتخاذ القرارات	١,٢١٦	١	١,٢١٦	١,٤٦٧	٠,٢٢٦
الخطأ	إجراءات العمل	٢٨٨,٨٤٧	٤٦٩	٠,٦١٦		
	البيانات والمعلومات	٢٦٥,٥٨٨	٤٦٩	٠,٥٦٦		
	المشاركة في اتخاذ القرارات	٣٨٨,٧٨٣	٤٦٩	٠,٨٢٩		
الكلي	إجراءات العمل	٣٠٢,٩٧٢	٤٧٤			
	البيانات والمعلومات	٢٧٨,٩٨٦	٤٧٤			
	المشاركة في اتخاذ القرارات	٤٠٣,٦٤٢	٤٧٤			

يتبين من الجدول (١٠) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح الإناث، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن مديرات المدارس يحرصن على نقل كل ما هو جديد من البيانات والمعلومات لمعلمات من خلال تعميم الكتب الصادرة من مديرية التربية والتعليم لاطلاع المعلمات على المستجدات التربوية ورغبة منهن في تحقيق التميز في العمل الإداري، وقد يعود السبب إلى أن مديرات المدارس يعملن على توفير الظروف المناسبة للعمل، مستندات في ذلك على أسس علمية وعملية وموضوعية في عملية اتخاذ القرارات مقارنة مع مديري

المدارس، إضافة إلى ما سبق أن مديرات المدارس يحرصن كل الحرص على تطبيق مبدأي العدالة والمساواة في القرارات المتخذة والتي تخص المعلمات العاملات معهن. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (بني مرتضى، ٢٠٠٩؛ قزق، ٢٠٢٠) حيث أشارت نتائج الدراسات إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن من يمتلكون مؤهل بكالوريوس هم الفئة الأكثر عدداً في المدارس، وأن المعلمين الذين يمتلكون شهادة البكالوريوس هم الأكثر اتصالاً وتواصلاً مع مديري المدارس وذلك للاستفسار عن القوانين والأنظمة والتشريعات وإجراءات العمل الصحيحة لتأدية مهامهم على أكمل وجه لذلك فقد يظهر أنهم يدركون الممارسات التي تدل على تطبيق الشفافية الإدارية أكثر من المعلمين والمشرفين التربويين الذي يمتلكون شهادات عليا. اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (قزق، ٢٠٢٠) حيث أشارت نتيجة الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى تشابه وجهات النظر بين المعلمين والمشرفين التربويين حول تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية مهما اختلفت سنوات الخبرة، بالإضافة إلى ذلك قد يكون السبب أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس لا ترتبط بسنوات خبرة محددة فقد تحتاج إلى فكر إداري وتعليم وتدريب وتأهيل بشكل مستمر لزيادة تطبيقها والتعامل معها بغض النظر عن سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن كون المعلمين والمشرفين التربويين يتبعون نفس الأنظمة والقوانين والتعليمات من قبل وزارة التربية والتعليم ومن قبل مديري التربية والتعليم، وتعزو هذه النتيجة إلى اتفاق عينة الدراسة سواء كانت من المعلمين أم المشرفين التربويين أن مديري المدارس يطبقون الشفافية الإدارية داخل البيئة المدرسية.

٨. التوصيات

في ضوء الاستنتاجات النهائية التي خلصت إليها الدراسة، تقدم الباحثة جملة من التوصيات التي تراها مناسبة، وأهمها:

١. التأكيد على عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس لتعزيز أهمية الشفافية الإدارية لديهم.
٢. استمرار تطبيق الشفافية الإدارية في القرارات المدرسية وإجراءات العمل وذلك من خلال فتح المجال أمام المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
٣. تعزيز مفهوم الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس واستعمالها كأسلوب عمل في إداراتهم وعملهم اليومي.
٤. أن تقوم مديرية التربية والتعليم في عجلون بعمل لقاءات تربوية ومجتمعات تعلم بين مديري المدارس لتبادل الخبرات في تطبيق الشفافية الإدارية.
٥. العمل على إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بالشفافية الإدارية وربطها بمتغيرات أخرى في مجال الإدارة التربوية مثل ربطها بمتغير الترهل الوظيفي لدى المعلمين والمشرفين التربويين.

بيان تضارب المصالح

يقر جميع المؤلفين أنه ليس لديهم أي تضارب في المصالح.

المراجع

الأحمدي، حنان. (٢٠١٧). *درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية بمدينة جدة* [رسالة ماجستير منشورة]. كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

- الألفي، أشرف والحارثي، عبد العزيز. (٢٠١٩). الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية*، ٦٧، ٢٣٦-٢٨٦.
- بدري، طارق. (٢٠٠٥). *الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية*. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الثبتي، خالد. (٢٠١٦). الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين. *المجلة التربوية*، ٣٠، (١٢٠)، ٣٦١-٤٠٦.
- حرب، نعمة. (٢٠١١). *واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الحري، محمد. (٢٠١٢). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. *المجلة الدولية المتخصصة*، ١ (٦)، ٣٠٨-٣٤١.
- أبو حميد، فارس. (٢٠١٩). درجة ممارسة الشفافية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة النقب وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم: مقترحات للتطوير [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- دودين، أحمد. (٢٠١٤). *أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في العالم العربي*. عمان، الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الديب، إبراهيم. (٢٠٠٥). *واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الراشدي، سعيد. (٢٠٠٧). *الإدارة بالشفافية*. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- الشهري، عبد الله. (٢٠٢٠). *الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية*. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الصرايرة، خالد والعجمي، عبد الله. (٢٠٢٠). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بتوافر أبعاد الصحة التنظيمية. *المجلة الدولية لضمان الجودة*، ٣ (٢)، ١١٧-١٠٠.
- العموش، بسام. (٢٠٠٦). السياسات الحكومية والشفافية، تطوير القدرة التنافسية في الأردن، الجودة، الإنتاجية، الشفافية. الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن.
- الغميز، فاطمة. (٢٠١٩). واقع الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد لتربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٣ (٣٢)، ٢٥-٤٠.
- قزق، آمنة. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- محمد، بهاء. (٢٠١٨). *الشفافية في إدارة الدولة طريق الإصلاح الإداري*. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- بني مرتضى، أحمد. (٢٠٠٩). درجة ممارسة مدير التربية والمدارس للشفافية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة أربد [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الوليد، بشار. (٢٠٠٩). *المفاهيم الإدارية الحديثة*. عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

References

- Albu, O., & Flyverbom. (2016). Organizational transparency: Conceptualizations, conditions, and consequences. *Business & Society*, 58(2), 1-30.
- Klein, J. (2012). The open-door policy: Transparency minimizes conflicts between school principals and staff. *International Journal of Educational Management*, 6(26), 550-564.

-
- Norman, S., et al. (2001). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness [Unpublished dissertation]. The University of Nebraska, USA.
- Ntsele, C. (2014). Accountability and transparency in managing school finances at primary schools in Johannesburg, South Africa [Unpublished master's thesis]. University of South Africa, South Africa.