

الشفافية الإدارية لدى القائدات التربويات ومتطلبات توافرها بالمدارس الثانوية في منطقة المدينة المنورة (دراسة ميدانية)

وردة بنت عبدالله المطيري

وزارة التعليم

المملكة العربية السعودية

د. جمال فواز العمري

كلية التربية - جامعة طيبة - المدينة المنورة

المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، والكشف عن الفروقات بين وجهات نظر المعلمات، نحو مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وفقاً للتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، وبيان متطلبات تعزيز الشفافية الإدارية لدى القائدات أنفسهن، واستخدام المنهج الوصفي الكمي والنوعي. اعتمدت الدراسة على أداتين هما الاستبانة، التي جرى تطبيقها على عينة عشوائية عنقودية بلغت (٣٣١) معلمة، والمقابلة مع عينة قصدية مكونة من (١٥) قائدة. أفرزت الدراسة عدداً من النتائج كان أبرزها أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات لجميع مجالات الدراسة، جاء ضمن المستوى المتوسط بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٤)، وانحراف معياري (٠,٨٩)، حيث جاء أكثر المجالات في مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى القائدات بالمرتبة الأولى هو مجال شفافية الاتصال وتدفق المعلومات بمتوسط حسابي (٣,٣٠)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، وجاء مجال شفافية المساءلة وتقويم الأداء بمتوسط حسابي (٣,١٥)، وانحراف معياري (٠,٨٩) في المرتبة الأخيرة، وتوجد فروقاً دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في مجال شفافية الاتصال وتدفق المعلومات، ومجال شفافية المساءلة وتقويم الأداء، ولصالح حملة البكالوريوس، وأن من متطلبات تعزيز الشفافية من وجهة نظر القائدات، نشر الوعي بالشفافية، وعقد دورات تدريبية، وتفعيل قنوات الاتصال، وتوفير بيئة ديمقراطية، ووضع آلية للحوافز.

مقدمة

يشهد العصر الحالي تطورات معرفية وتكنولوجية كثيرة في مختلف المجالات، التي لها الأثر في تحسين مستوى الأداء الإداري، ما دفع الكثير من الدول إلى السعي نحو تحقيق إصلاح وتطوير نظمها الإدارية، وللحاق بركب التقدم، وتحقيق التنافسية بين مختلف دول العالم. وتبرز أهمية التطوير الإداري، في كونه الأداة التي تستطيع الدول من خلالها رفع كفاءة النظام الإداري، وتحسين الأداء المؤسسي فيها، الأمر الذي يستدعي من المؤسسات تبني النظريات الإدارية الحديثة كالحوكمة، والمساءلة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وغيرها (الوليد، ٢٠٠٩). وتأتي الشفافية الإدارية كأحد الاتجاهات المهمة، التي تلقى اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة، خصوصاً في الدول العربية، التي تعاني الكثير من مؤسساتها من مشكلات إدارية، تعيقها عن تحقيق أهدافها بالشكل المأمول؛ فالشفافية ضرورة أساسية للحد من هذه المشكلات، فضلاً عن أهميتها لممارسة حق المشاركة في صنع القرار (معيقل، ٢٠١٤). ويُعد مفهوم الإدارة بالشفافية من الأساليب الإدارية التي ظهرت حديثاً في الفكر الإداري، التي فرضت نفسها في كل القطاعات الإدارية، الأمر الذي تطلب من المؤسسات التربوية تطبيقها؛ لما لها من أهمية في إحداث تغير إيجابي يُسهم في الحد من المشكلات الإدارية، كالغموض في تطبيق اللوائح المعمول بها، ومحاولة إيجاد أفضل السبل لتبسيط إجراءات العمل، وتسهيل عمليات تقويم الأداء ونشر البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل الإداري (حرب، ٢٠١٠). فالشفافية الإدارية تُعد أسلوب عمل يقوم على أساسها الوضوح، والعلانية، والدقة، والصراحة، والانفتاح في مختلف النشاطات والأعمال والمهام التي تنفذ في كل المستويات الإدارية داخل المؤسسة التربوية، والمؤسسات المختلفة وجمهور المواطنين بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا (الطراونة والعضايلة، ٢٠١٠). وتساهم المؤسسات التربوية في العصر الحالي في بناء وتنمية الفرد، فقد شهدت عمليات تحسين وتطوير للأداء الإداري، لإزالة ما تعانيه تلك المؤسسات من بعض المشكلات الإدارية، التي تؤثر على أداء مهامها وتحقيق

أهدافها، كجمود القوانين والأنظمة، وانخفاض مستوى أداء العاملين، وغياب المرونة، وضعف أخلاقيات العمل، وهذا بدوره أدى إلى فقدان الثقة في المؤسسات التربوية (الخطيب، ٢٠٠٦). حيث من الضروري القيام بعمليات التطوير الإداري للمؤسسات التربوية، وتخليصه من هذه المشكلات التي تعيق كفاءة المؤسسة، من خلال تبني أسلوب إداري قائم على الشفافية، والمكاشفة والوضوح.

وقد تزايد الاهتمام الدولي في الفترة الحالية، بمفهوم الشفافية وتعزيز قيم النزاهة والمساءلة، باعتبارها تحقيق الديمقراطية والتنمية، فقد بينت المنظمة الدولية للأجهزة العليا والرقابة (INTOSAT, 2010) أن الشفافية عنصر مهم في الإدارة الجيدة، وقوة مؤثرة في تحسين الأداء وتعزيز المساءلة، وهي أيضاً مرتبطة بتقويم أداء الإدارة، والمكاشفة والوضوح في كفاءة واستخدام الموارد المتاحة، كما يتعلق مفهوم الشفافية بالإفصاح العام بطريقة آنية، وموثوقة، وواضحة، عن أنشطة الإدارة، واستراتيجيات أداؤها. ويتزايد اهتمام المملكة بتبني مفهوم الشفافية، لتتمكن مؤسسات الدولة من مواجهة التحديات التي تواجهها في زمن العولمة، فقد احتلت المملكة العربية السعودية في التقرير السنوي لمنظمة الشفافية العالمية (٢٠١٤) المركز (٥٥) عالمياً من واقع (١٧٥) دولة، والمركز (٣) عربياً من حيث وجود الشفافية في الإجراءات والقرارات في مؤسسات الدولة المختلفة (منظمة الشفافية الدولية، ٢٠١٤). وإنطلاقاً من دور التعليم في تحقيق التنمية البشرية المستدامة للمجتمع، والأداة القوية التي تعمل على التغير الإيجابي، وفق طموحات المجتمع، فقد شهدت الإدارة المدرسية في المملكة العربية السعودية عمليات تطوير شاملة (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم، ٢٠١٢). فالإدارة المدرسية الحديثة بينت الدور القيادي لقائد المدرسة، والذي لم يُعد مقتصرًا على الجوانب الروتينية فقط، بل يمتد ليشمل الجوانب الفنية، والمهنية، علاوة على الجوانب الإدارية، بهدف تحسين أداء العاملين، وزيادة إنتاجيتهم، واثاحة الفرصة للنمو المهني (البلوي، ٢٠١٠). وعلى ضوء ما سبق اهتم الباحثون بدراسة الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية، فقد

أشارت دراسة معيقل (٢٠١٤) التَّعرَّف إلى درجة ممارسة الشفافية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح، وبالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الشفافية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين جاءت متوسطة، وجاء مجال إجراءات العمل في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة، وفي المرتبة الأخيرة جاء مجال المساءلة وتقويم الأداء، بينما استهدفت دراسة رمزي (٢٠١٣) التَّعرَّف إلى درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى قائدي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القائدين والمشرفين، طبقت على (٢٧٦) قائداً ومشرفاً، وأظهرت النتائج أنَّ درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم كما يدركها قائدو المكاتب أنفسهم، والمشرفون التربويون كانت بدرجة كبيرة، كما جاء بُعد الفساد والمساءلة بالمرتبة الأولى من أبعاد الشفافية الإدارية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد شفافية المعلومات والبيانات. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق بين استجابات عينة الدراسة حول تطبيق الشفافية وفقاً للمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية والخبرة. وتناولت دراسة البلوي (٢٠١٠) درجة ممارسة قائدي وقائدات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية، وصُممت استبانة كأداة لجمع البيانات، وكان أهم نتائج الدراسة أنَّ درجة ممارسة قائدي وقائدات المدارس للشفافية جاءت عالية، وأنَّ هناك فروقاً تعزى للنوع الاجتماعي، ولصالح الذكور على بُعد المعلومات والبيانات، والاتصال الداخلي والخارجي، واتخاذ القرار، كما أنَّ هناك فروقاً تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح الدبلوم على جميع أبعاد الشفافية الإدارية، ماعدا بُعد إجراءات وآليات العمل، إضافةً لوجود فروق تُعزى لسنوات الخبرة، ولصالح الذين لديهم خبرة (١٠) سنوات على أبعاد إدارة البيانات والمعلومات وإجراءات العمل. كما بينت دراسة الطشة (٢٠٠٧) درجة الالتزام بالشفافية في وزارة التربية والتعليم في الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت

الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في الوزارة كانت متوسطة بشكل عام، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية تُعزى لمتغيري الجنس، والوظيفة في جميع المجالات، كما بينت الدراسة فروقاً دالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات وآليات العمل لصالح حملة المؤهل الثانوي، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تُعزى لمتغير الخبرة في مجالات تقويم الأداء، وإجراءات العمل، والاتصال لصالح أصحاب الخبرة أكثر من (١٠) سنوات.

وعلى الصعيد الأجنبي، هدفت دراسة كلاين (Klein, 2012) التَّعرُّف إلى مساهمة الشفافية التنظيمية للحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين، وُصِّمَت استبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أنَّ الشفافية تسهم في تقليل الصراع التنظيمي، وتحسن الالتزام العاطفي للمعلمين في عملهم عند تطبيق الشفافية الإدارية. وبينت دراسة ليم (Liem, 2007) العوامل التي تؤثر في الشفافية للإدارة العامة للمواطنين من وجهة نظرهم. واستخدمت الدراسة المقابلات كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة الاتصالات المفتوحة ما بين الإدارة المفتوحة والمواطنين تزيد من فعالية الشفافية.

اشتركت الدراسة الحالية مع دراسة معيقل (٢٠١٤)، ودراسة رمزي (٢٠١٣)، ودراسة البلوي (٢٠١٠)، ودراسة الطشة (٢٠٠٧) في الهدف العام، واستخدامها المنهج الوصفي، واختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة في مجتمعتها وعينتها، كما استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلة المقننة، بوصفهما أداتين لجمع البيانات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتمد أسلوب بعض المؤسسات التربوية، على ممارسات إدارية غير واضحة، وتغيب عنها الشفافية، الأمر الذي جعل بعض المدارس تعاني من بعض المشكلات الإدارية والفنية، مؤدية لمشاكل إدارية تحول دون تنمية العاملين مهنيًا

وتحسين أدائهم. ويشير القريوتي (٢٠١٠) أن بعض المؤسسات التعليمية مازالت تتبع أسلوباً تقليدياً، يؤثر سلباً في أداء عملها، مما يؤدي إلى وجود مشكلات إدارية جديدة في مختلف عملياتها الإدارية، حيث نمطية العمل الإداري المستخدم، وفقدان الثقة والتفاهم بين أطراف العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى فقدان الاعتراف بحق العاملين في إبداء آرائهم، ومعرفة مطالبهم وتوقعاتهم. وتؤكد دراسة البلوي (٢٠١٠) أن مفهوم الشفافية يظهر في تطبيق الممارسات الإدارية، التي تُعد حلاً للمشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات التربوية القائمة على المبادئ الكلاسيكية، لذا فإن المؤسسات التربوية تسعى لتحديث إدارتها محاولة تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة التي منها الشفافية. ولما للشفافية من دور كبير في تقويم العمل الإداري، ومدى تحقق الأهداف التربوية؛ فإن غيابها يحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية، وهذا ما أظهرته دراسة رمزي (٢٠١٣) في أنّ الإدارة بالشفافية تُسهم بدرجة كبيرة في تقويم الأداء بموضوعية، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العمل الإداري. وتؤكد دراسة أرتيمة (٢٠٠٥) أنّ أي قصور في تقويم الأداء، يؤدي إلى زيادة عدم الرضا عند العاملين، كما أنّ الموضوعية لا تتحقق في تقويم الأداء دون وجود عنصر الشفافية؛ لتحقيق تنمية بشرية من خلال تقديم المعلومات الواضحة الصحيحة التي تهدف إلى تحسين الأداء الإداري للعاملين. وقد أكدت بعض الدراسات على تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية، فعلى المستوى العالمي، أشارت نتائج دراسة كلاين (Klein, 2012) إلى أن تطبيق الشفافية يُسهم في التقليل من حدة الاختلاف والصراع المنظمي بين العاملين، وأيضاً وجود الثقة المتبادلة والتعاون بين العاملين، إضافة إلى فهم أوسع لإجراءات العمل، وبالتالي المشاركة المكثفة في اتخاذ القرار. أما على المستوى العربي جاءت دراسة فاخوري (٢٠٠٩) لتبينّ تقديرًا مرتفعاً لمدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم الشفافية الإدارية، وكذلك وجود تقدير متوسط لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بفاعلية الاتصال والتواصل وفتح قنوات الاتصال بين المدير والعاملين. كما جاءت دراسة عتوم (٢٠٠٩) للتعرف إلى درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية ومعوّقات ذلك من وجهة نظر

القادة الأكاديميين، التي أظهرت أن أكبر معوقات ممارسة الشفافية هي مركزية صنع القرار وشيوع ظاهرة المحسوبية، والتعقيدات البيروقراطية في عملية صنع القرار. وتشهد المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتعليمية. وتمشياً مع المفاهيم الجديدة أصبح تحسين إدارة المؤسسات التعليمية أحد أهم أولويات القيادة العليا (الشمري، ٢٠٠٩). فصدر الأمر الملكي رقم (٤٣) بتاريخ ١٤٢٨/٤/١ المتضمن في الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد (١٤٣٢) باعتماد استراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد الإداري، وإيجاد بيئة عمل تتسم بالنزاهة والشفافية وتعزيز مبدأ المساءلة من أجل الوصول إلى أعلى مستوى في الأداء الإداري للمؤسسات. وبالمملكة العربية السعودية تمثل الإدارة المدرسية حجر الزاوية في العملية التعليمية. وتمشياً مع التوجه الحكومي نحو الإصلاح الإداري وتعزيز مبدأ الشفافية، جاءت دراسة الحربي (٢٠١١)، ودراسة السبيعي (٢٠١٠)، كلتاهما تؤكد على أهمية الشفافية الإدارية ودرجة الالتزام بها، مما يُعزز جانب الوضوح في إجراءات العمل والبيانات المتعلقة بالخدمات الإدارية. وقد لاحظ الباحثان من خلال الممارسة العملية في مجال التعليم، أنَّ هناك بعض الإدارات المدرسية تُعاني من التعقيدات الإدارية، وممارسة بعض قائدات المدارس لأسلوب التسلط، واستخدام الأنماط التقليدية التي أدت بدورها إلى ظهور بعض الظواهر غير المرغوب فيها مثل: قلة الوضوح في التعليمات، والمشاركة في صنع القرارات المدرسية، وضبابية عملية تقويم الأداء وعدالته، والافتقار للشفافية من قبل بعض الإدارات المدرسية. وانطلاقاً من أهمية الشفافية كعنصر مهم في الإدارة الحديثة، التي تشير إلى الديمقراطية، وتشارك المعلومات، والاتصال الفعال، إضافةً إلى التصرف بطريقة واضحة ومكشوفة للعاملين، تأتي الدراسة الحالية لتُسلط الضوء على مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات والقائدات أنفسهن.

وفي ضوء ذلك يمكن أن تحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١ - ما مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ٢ - هل توجد فروق إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القائدات للشفافية الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة تعزى إلى المتغيرات (التخصص - المؤهل العلمي - الخبرة العملية في مجال التعليم)؟
- ٣ - ما متطلبات تعزيز الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائدات أنفسهن؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال طبيعة موضوعها الذي يتناول الإدارة بالشفافية، التي تُعد من متطلبات الإدارة الحديثة، وأسلوباً إدارياً في تنمية العمل الإداري والارتقاء بها. وتتزامن الدراسة الحالية مع توجه المملكة العربية السعودية نحو تعزيز النزاهة وتطبيق مبدأ الشفافية، في جميع قطاعات الدولة بكافة مؤسساتها، بما فيها المؤسسات التربوية. كما يُؤمل أن تُسهم نتائج الدراسة الحالية في أن تقدم توضيحاً للمسؤولين في إدارة التعليم عن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، والمساعدة في إصدار احكام تقييمية، ومن ثم العمل على تطوير الاستراتيجيات الإدارية التي تُسهم في رفع مستوى الأداء الإداري لقائدات المدارس.

حدود الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على الحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: تتحدد الدراسة الحالية بموضوع الشفافية الإدارية من خلال مهام قائدة المدرسة في المجالات الإدارية، والفنية، والإنسانية، حيث اعتمد الباحثان مجالات قياس الشفافية وهي: التشريعات والقوانين والأنظمة، تبسيط إجراءات العمل واتخاذ القرار، الاتصال وتدفق المعلومات والبيانات، المساءلة وتقييم الأداء.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة الحالية على مدارس المرحلة الثانوية للبنات بالمدينة المنورة، نظراً لأن المرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية تشهد مراحل تطويرية في مختلف المجالات بما فيها الإدارة المدرسية.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على معلمات وقائدات المدارس الثانوية في منطقة المدينة المنورة، نظراً لعمل الباحثين في مجال التعليم في منطقة المدينة المنورة،

الحدود الزمانية: جرى تطبيق الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٦ / ٢٠١٥.

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة المصطلحات الآتية:

الشفافية الإدارية: تُعرَّف بأنها "مجموعة السلوكيات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، التي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، ووضوح تقويم الأداء وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها، وموضوعية اتخاذ القرارات، وامتلاك نظاماً واضحاً للمساءلة" (الطشة، ٢٠٠٧: ٢١).

ويُعرّفها الباحثان إجرائياً بأنها الأسلوب الإداري الذي تتبناه قائدة المدرسة، والقائم على وضوح القوانين والأنظمة، وتفعيل قنوات الاتصال المفتوحة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتبسيط إجراءات العمل، لإنجاز الأعمال داخل الإدارة المدرسية، وخارجها.

منهج الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي والنوعي، الذي يعتمد على وصف الظاهرة وصفاً يعبر عنها نوعياً وكمياً، فالوصف الكمي يصف الظاهرة وصفاً

يوضح مقدارها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، بينما يصف النوعي الظاهرة ويوضح خصائصها (عبيدات وعبدالحق وعدس، ٢٠١١)، وبذلك يوضح المنهج الوصفي وصفاً لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية، ومتطلبات تعزيزها، من خلال إعداد الاستبانة لقياس مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية، وإعداد المقابلة مع قائدات المدارس الثانوية؛ لمعرفة متطلبات تعزيز الشفافية في الإدارة المدرسية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الأصلي للدراسة من معلمات المرحلة الثانوية الحكومية بالمدينة المنورة البالغ عددهن (٢٤١٨) معلمة، وقائدات المدارس الثانوية وبلغ عددهن (٥٦) قائدة، تبعاً لإحصائية الكوادر البشرية لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة للعام الدراسي ١٤٣٥/١٤٣٦.

عينة الدراسة

تألفت عينة الدراسة من فئتين هما:

١ - الفئة الأولى: معلمات المرحلة الثانوية، وقد تمّ استخدام الطريقة العشوائية العنقودية في تحديدها، والمقصود بالطريقة العنقودية تقسيم وحدات المجتمع إلى مجموعات، لكثرة أفراد المجتمع الأصلي (العساف، ٢٠١٢)، بحيث يتم تقسيم مجتمع الأصلي حسب المساحة الجغرافية إلى مساحات أصغر تضم المدارس الواقعة ضمن مكاتب التعليم في الشمال، والغرب، والشرق، والتي اشتملت على عينة عشوائية قوامها (٣٣١) معلمة بنسبة ١٣٪ من المجتمع الأصلي للمعلمات، بناءً على الطريقة المعيارية في تحديد حجم العينة للدراسات الوصفية (عودة وملكوي، ١٩٨٧).

٢ - الفئة الثانية: عينة قصدية مكونة من (١٥) من قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، بناءً على ترشيح إدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة من حيث الكفاءة وتحقيق الشفافية. تشتمل عينة الدراسة على المعلومات الأولية

للعينة من المعلمات اللاتي طُبقت عليهن الاستبانة حول متغيرات التخصص،
والمؤهل العلمي، والخبرة العملية. كما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة بالمدارس الثانوية تبعاً للتخصص، المؤهل العلمي،
الخبرة العملية

م	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
١	التخصص	علمي	١٣٠	٥٢٪
		أدبي	١٢٠	٤٨٪
٢	المؤهل التعليمي	بكالوريوس	٢٢٩	٩١,٦٪
		دراسات عليا	٢١	٨,٠٪
٣	الخبرة العملية	أقل من ٦ سنوات	٤٨	١٩,٢٪
		من ٦ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٥٣	٢١,٢٪
		من ١١ سنة فأكثر	١٤٩	٥٩,٦٪

أداة الدراسة

تشتمل الدراسة على أداتين هما:

أولاً - الاستبانة: لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد استبانة،
طُبقت على معلمات المرحلة الثانوية للبنات بالمدينة المنورة، حيث هدفت
الاستبانة إلى ما يلي:

- معرفة المعلومات الأولية عن أفراد عينة الدراسة وتتضمن ما يلي: التخصص،
المؤهل العلمي، الخبرة العملية.
- معرفة استجابات أفراد عينة الدراسة عن المعلومات الأساسية المتعلقة
بمستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للشفافية الإدارية.

قياس صدق أداة الدراسة

صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، قام الباحثان بتطبيقها على عينة استطلاعية، وذلك لأغراض التأكد من صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة، حيث شملت العينة الاستطلاعية (٤٢) معلمة من معلمات المرحلة الثانوية، من خارج عينة الدراسة الأصلية، كما يوضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

معاملات ارتباط بيرسون بين العبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه العبارة بالاستبانة

المساءلة وتقويم الأداء		الاتصال الإداري وتدقق المعلومات		إجراءات العمل واتخاذ القرار		التشريعات والقوانين والأنظمة	
معامل الارتباط بالمجال	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمجال	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمجال	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمجال	رقم العبارة
٠.٦٥٥	٢٩	٠.٧١٦	١٨	٠.٧٤٢	٩	٠.٧١٦	١
٠.٦٩٢	٣٠	٠.٧٩٧	١٩	٠.٧٣٠	١٠	٠.٩٣٥	٢
٠.٨٠٨	٣١	٠.٧٣٧	٢٠	٠.٨٣٣	١١	٠.٩٠٤	٣
٠.٦١٩	٣٢	٠.٥٥٩	٢١	٠.٦٦٤	١٢	٠.٧٨٢	٤
٠.٧٨٣	٣٣	٠.٧٢٦	٢٢	٠.٦٤٩	١٣	٠.٧٩٧	٥
٠.٨٠٤	٣٤	٠.٧٥٧	٢٣	٠.٩٠٣	١٤	٠.٦٠٥	٦
٠.٨٠٩	٣٥	٠.٨٠١	٢٤	٠.٧٨٦	١٥	٠.٨٦٣	٧
٠.٦٩٤	٣٦	٠.٨٥٤	٢٥	٠.٧٣٩	١٦	٠.٧٨٩	٨
٠.٧٥٩	٣٧	٠.٧٢١	٢٦	٠.٨٦٨	١٧		
٠.٧٥٢	٣٨	٠.٧٧٥	٢٧				
٠.٧٣٠	٣٩	٠.٦٨٢	٢٨				
٠.٥٩٠	٤٠						
٠.٧٧٤	٤١						

❖ دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

يتضح من الجدول رقم (٢)، أن قيم معاملات الارتباط لكل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للمجال موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل، ففي المجال الأول المتعلق بالتشريعات والقوانين تراوحت بين (٠,٦٠٥) إلى (٠,٩٣٥)، وقد تراوحت في المجال الثاني المتعلق بإجراءات العمل واتخاذ القرارات بين (٠,٦٤٩) إلى (٠,٩٠٣)، كما تراوحت قيمة معامل الارتباط في المجال المتعلق بالاتصال الإداري وتدفق المعلومات بين (٠,٥٥٩) إلى (٠,٨٥٤)، بينما تراوحت في المجال الرابع والمتعلق بالمساءلة وتقييم الأداء بين (٠,٥٩٥) إلى (٠,٨٠٩). مما يدل على صدق اتساق جميع العبارات مع مجالاتها.

جدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بيرسون الكلي لمجالات الاستبانة

مجاللات أداة الدراسة	معامل الارتباط بيرسون للاستبانة
شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة	٠,٩٣٥**
شفافية إجراءات العمل واتخاذ القرار	٠,٩٣٣**
شفافية الاتصال الإداري وتدفق المعلومات	٠,٩٣٠**
شفافية المساءلة وتقييم الأداء	٠,٨٩٧**

يتضح من جدول رقم (٣) أن جميع معاملات الارتباط لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية تراوح بين (٠,٨٩-٠,٩٣)، وجميعها معاملات ارتباط مرتفعة، وهذا يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل بُعد من أبعاد أداة الاستبانة.

ثبات الاستبانة: وهو الثبات الذي يشير إلى مدى قدرة أداة القياس على إعطاء نتائج مماثلة، إذا ما طبقت تحت ظروف وشروط معينة (دودين، ٢٠١٠)، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ وجاءت قيم الثبات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	مجالات الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
١	شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة	٨	٠,٩٢١
٢	شفافية إجراءات العمل واتخاذ القرار	٩	٠,٩١٤
٣	شفافية الاتصال الإداري وتدفق المعلومات	١١	٠,٩١٥
٤	شفافية المساءلة وتقويم الأداء	١٣	٠,٩٢٤
	الثبات الكلي للاستبانة	٤١	٠,٩٧٣

يتضح من الجدول رقم (٤) أن معاملات الثبات تراوحت بين (٠,٩١٤) - (٠,٩٢٤)، أبرزها مجال شفافية المساءلة وتقويم الأداء، وأقلها مجال شفافية الاتصال الإداري وتدفق المعلومات، وبلغ الثبات العام للأداة (٠,٩٧٣)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ثانياً - المقابلة: تُعد المقابلة أداة مهمة للحصول على المعلومات من خلال مصدرها مباشرة، حيث توضع فيها مجموعة من الأسئلة المقننة، تقدم للمشاركات وفق أسلوب واحد وإجراءات معينة (عبيدات وعبدالحق وعديس، ٢٠١١) وقد تم إعداد مقابلة مقننة، طبقت على عينة قصدية عددها (١٥) قائدات مدارس ثانوية بالمدينة المنورة من أصل (٥٦) قائدة مدرسية، بناءً على خطاب الموافقة والترشيح من قبل الإدارة العامة للتربية والتعليم من حيث الكفاءة وتحقيق الشفافية، وغطت المقابلة السؤال الثالث من أسئلة الدراسة: ما متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائدات أنفسهن؟.

الأساليب الإحصائية

تمَّ استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد كانت الدلالة الإحصائية لجميع الاختبارات عند (٠,٠٥). ولتسهيل تفسير نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة، تمَّ استخدام طريقة المدى [المدى = $(1/5) = 0.2$ ، $(0.8) = 0.8$]، للتعامل مع قيم المتوسط، وربطها بالمقياس الخماسي، على النحو التالي:

جدول رقم (٥)

سلم إجابات الاستبانة ودرجات الحكم

سلم الإجابة	عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١
المتوسط الحسابي	من ٤,٢٠ إلى ٥	من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩	من ٢,٦ إلى ٣,٣٩	من ١,٨ إلى ٢,٥٩	من ١ إلى ١,٧٩

مناقشة نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة؟

للإجابة عن هذا السؤال تمَّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة، لكل مجال من مجالات الشفافية الإدارية الأربعة، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة مرتبة تنازلياً، حسب كل مجال، ومستوى الممارسة الكلية ($n = 331$)

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
١	شفافية الاتصال الإداري وتدفق المعلومات	٣,٣٠	٠,٨٦	١	متوسطة
٢	شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة	٣,٢٨	٠,٨٧	٢	متوسطة
٣	شفافية إجراءات العمل واتخاذ القرار	٣,٢٥	٠,٨٥	٣	متوسطة
٤	شفافية المساءلة وتقويم الأداء	٣,١٥	٠,٨٩	٤	متوسطة
	مستوى الممارسة الكلية	٣,٢٤	٠,٨٠		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٦) أنَّ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة، حول مستوى ممارسة قائدات المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بلغ (٣,٢٤)، بانحراف معياري (٠,٨)، وهذا يدل على أن مستوى ممارسة الشفافية جاء ضمن المستوى المتوسط. وتراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات الشفافية الأربعة بين (٣,٣ - ٣,١٥)؛ وجاء مجال شفافية الاتصال الإداري وتدفق المعلومات في المرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسة بمتوسط حسابي (٣,٣٠)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، ومجال شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٢٨)، وانحراف معياري (٠,٨٧)، ومجال شفافية إجراءات العمل واتخاذ القرار في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٢٥)، وانحراف معياري (٠,٨٥)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مجال شفافية المساءلة وتقويم الأداء بمتوسط حسابي (٣,١٥)، وانحراف معياري (٠,٨٩). وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة معيقل (٢٠١٤) التي بينت أن درجة ممارسة الشفافية في الإدارة العامة للتربية والتعليم

بمنطقة الرياض بشكل عام (متوسطة)، وتختلف مع نتيجة دراسة البلوي (٢٠٠٩) التي أظهرت درجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين فيها جاءت بدرجة (عالية). وقد يعزى حصول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة على المستوى المتوسط؛ إلى أن مبدأ الشفافية لم تتبلور معالمه بصورة تتلاءم مع واقع الإدارات المدرسية، كما أن حصول مجال شفافية المساءلة وتقويم الأداء على الترتيب الأخير؛ قد يعزى إلى أن قائدات المدارس لم يتلقين تدريبات كافة على عمليات المساءلة وتقويم الأداء. ولمزيد من التفصيل، تم عرض حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة لكل مجال من مجالات الاستبانة كما توضحها الجداول التالية:

١ - المجال الأول: شفافية الاتصال الإداري وتدفق المعلومات

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المجال الأول (شفافية الاتصال الإداري وتدفق المعلومات) مرتبة تنازلياً حسب متوسطها الحسابي ($n = 331$)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
٢٢	تتقل قائدة المدرسة إلى المعلمات كل ما يصدر من الإدارة العليا بكل وضوح.	٣,٥٦	١,١٢	١	عالي
٢٦	تنشر قائدة المدرسة المعلومات الصحيحة.	٣,٥٠	١,٠٠	٢	عالي
٢٥	تحرص قائدة المدرسة على تحديث المعلومات.	٣,٣٩	١,١٠	٣	متوسط
٢٨	تعد قائدة المدرسة ارشادات واضحة للأعمال والأنشطة المطلوبة من المعلمات.	٣,٣٥	١,١١	٤	متوسط
٢١	تعقد قائدة المدرسة لقاءات دورية مع المعلمات.	٣,٣٥	١,١٢١	٤	متوسط

تابع/ جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لعبارة المجال الأول (شفافية الاتصال الإداري وتدفق المعلومات) مرتبة تنازلياً
حسب متوسطها الحسابي ($n = 331$)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
٢٤	تزود قائدة المدرسة المعلمات بالمعلومات التي يحتاجها في أعمالهن المدرسية.	٣,٣٤	١,٠٩٧	٥	متوسط
٢٧	تشجع قائدة المدرسة تدفق المعلومات الإدارية.	٣,٢٨	١,٠٠٨	٦	متوسط
١٩	توفر قائدة المدرسة البيئة المناسبة لعملية الاتصال والتواصل.	٣,١٨	١,١٨٦	٧	متوسط
٢٠	تستخدم قائدة المدرسة وسائل اتصال متنوعة.	٣,١٧	١,١٥٤	٨	متوسط
٢٣	تستخدم قائدة المدرسة ثقافة المعلومات والاتصالات مع المجتمع المحلي.	٣,١٤	١,٠٤٨	٩	متوسط
١٨	يتسم تعامل قائدة المدرسة مع المعلمات بالشفافية.	٣,٠٤	١,٢١	١٠	متوسط
المتوسط الحسابي العام		٣,٣٠			
الانحراف المعياري العام		٠,٨٥			

يبين الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال شفافية الاتصال الإداري وتدفق المعلومات بلغ (٣,٣٠)، بانحراف معياري (٠,٨٥)، وهذا يدل على أن قائدة المدرسة الثانوية تمارس الشفافية الإدارية في مجال الاتصال الإداري وتدفق المعلومات ضمن المستوى المتوسط. ويتبين من الجدول، أن عبارات مجال شفافية الاتصال الإداري وتدفق المعلومات، تتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٣,٠٤-٣,٥٦)، بانحرافات معيارية (١,٢١-١,٠٠)، عدا العبارتين رقمي (٢٢-٢٦) التي كانت ضمن المستوى العالي بمتوسط حسابي (٣,٥٦)، (٣,٥٠)، وانحراف معياري بين (١,٠٠)، (١,١٢).

وتأتي العبارة (٢٢) في المرتبة الأولى وهي (تتقل قائدة المدرسة إلى المعلمات كل ما يصدر من الإدارة العليا بكل وضوح) في أعلى مستوى ممارسة في المجال بمتوسط حسابي (٣,٥٦)، وانحراف معياري (١,١٢)، تليها العبارة رقم (٢٦) في المرتبة الثانية (تتشر قائدة المدرسة المعلومات الصحيحة) بمتوسط حسابي (٣,٥٠)، وانحراف معياري (١,٠٠). وفي المرتبة الثامنة تأتي العبارة رقم (٢٠) (تستخدم قائدة المدرسة وسائل اتصال متنوعة) بمتوسط حسابي (٣,١٧)، وانحراف معياري (١,١٥)، وفي المرتبة التاسعة تأتي العبارة رقم (٢٣) (تستخدم قائدة المدرسة ثقافة المعلومات والاتصالات مع المجتمع المحلي) بمتوسط حسابي (٣,١٤)، وانحراف معياري (١,٠٤). تليها العبارة رقم (١٨) في المرتبة الأخيرة (يتسم تعامل قائدة المدرسة مع المعلمات بالشفافية) بمتوسط حسابي (٣,٠٤)، وانحراف معياري (١,٢١). وتتفق نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الطشة (٢٠٠٧) التي أظهرت ممارسة متوسطة لمجال الاتصال الإداري بمتوسط حسابي (٢,٦٦)، وانحراف معياري (٠,٩٩)، وتختلف النتيجة مع نتيجة دراسة البلوي (٢٠٠٩) التي بينت أن درجة ممارسة الشفافية في مجال الاتصال وإدارة البيانات كانت كبيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٧)، (٤,٠٢) وانحراف معياري (١,٠٤) على التوالي. وقد يعزو الباحثان المستوى المتوسط لشفافية الاتصال وتدفق المعلومات لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة؛ إلى حداثة المعلومات التي تصل من الإدارة العليا إلى الإدارة المدرسية، التي تمكن قائدة المدرسة الحصول على المعلومات التي تحتاجها لتأدية مهامها الوظيفية، وتنقلها قائدة المدرسة إلى المعلمات بدون تأويل وبأساليب الاتصال المتاحة.

٢ - المجال الثاني: شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لعبارات المجال الثاني (شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة) مرتبة تنازلياً
حسب متوسطها الحسابي ($n = 331$)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
٨	تقوم قائدة المدرسة بإطلاع المعلمات على التشريعات والأنظمة والقوانين فور وصولها.	٣,٧٦	١,٠٧٦	١	عالي
٥	توضح قائدة المدرسة أي غموض في بعض نصوص التشريعات والأنظمة والقوانين للجميع.	٣,٣٥	١,١١٣	٢	متوسط
٢	تمارس قائدة المدرسة بشفافية أعمالها الإدارية.	٣,٣	٠,٩٩٠	٣	متوسط
٣	توفر قائدة المدرسة التشريعات والأنظمة التي تساعد على تسهيل العمل المدرسي.	٣,٢٣	١,٠٧	٤	متوسط
٦	تهتم قائدة المدرسة بمناقشة التشريعات والقوانين والأنظمة بصفة دورية مع الجميع.	٣,٢٢	١,١٥٦	٥	متوسط
١	تمتاز الأنظمة والقوانين بالوضوح التام غير القابل للتأويل.	٣,١٢	٠,٩٩٣	٦	متوسط
٧	تنفذ قائدة المدرسة القوانين والأنظمة التي تضمن حقوق المعلمات الوظيفية.	٣,١٨	١,١٤٦	٧	متوسط
٤	تطبق قائدة المدرسة الأنظمة والقوانين على الجميع بدون تمييز.	٣,٠٣	١,٢٧٥	٨	متوسط
المتوسط الحسابي العام		٣,٢٨			
الانحراف المعياري		٠,٨٧			

يبين الجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة بلغ (٣,٢٨)، بانحراف معياري (٠,٨٧)، وهذا يدل على أن قائدة المدرسة الثانوية تمارس

الشفافية الإدارية في مجال شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة ضمن المستوى المتوسط. ويتبين من الجدول، أن عبارات مجال شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة، تتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٣,٠٣-٣,٧٦)، بانحرافات معيارية امتدت بين (٠,٩٩-١,٠٧)، أي أنها جاءت ضمن المستوى المتوسط، باستثناء العبارة رقم (٨) التي جاءت في المرتبة الأولى، ضمن المستوى العالي بمتوسط حسابي (٣,٧٦)، وانحراف معياري (١,٠٧)، حيث تقوم قائدة المدرسة باطلاع المعلمات على التشريعات والقوانين والأنظمة فور وصولها من القيادة العليا. وتأتي العبارة رقم (٥) في المرتبة الثانية وهي (توضح قائدة المدرسة أي غموض في بعض نصوص التشريعات والأنظمة والقوانين للجميع) بمتوسط حسابي (٣,٣٥)، وانحراف معياري (١,١١). وجاءت العبارة رقم (١) في المرتبة السادسة (تمتاز الأنظمة والقوانين بالوضوح التام غير القابل للتأويل) بمتوسط حسابي (٣,١٢)، وانحراف معياري (٠,٩٩). وتأتي العبارة رقم (٧) في المرتبة السابعة (تنفذ قائدة المدرسة القوانين والأنظمة التي تضمن حقوق المعلمات الوظيفية) بمتوسط حسابي (٣,١٨)، وانحراف معياري (١,١٤). وتأتي العبارة رقم (٤) في المرتبة الأخيرة (تطبق قائدة المدرسة الأنظمة والقوانين على الجميع بدون تمييز) بمتوسط حسابي (٣,٠٣)، وانحراف معياري (١,٠٧). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الطشة (٢٠٠٧) بشكل عام في حصول عبارات مجال شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة على درجة متوسطة من الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالكويت، بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨١)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البلوي (٢٠٠٩)، التي أظهرت مستوى عالي في ممارسة الشفافية الإدارية لقائدي وقائدات المدارس الحكومية بنبوك لمجال شفافية القوانين والأنظمة والتعليمات بمتوسط حسابي (٣,٩١)، وانحراف معياري (١,٠٢). وقد يعزى المستوى المتوسط لممارسة الشفافية في مجال التشريعات والقوانين والأنظمة لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة؛ إلى اهتمام قائدات المدارس بمبدأ

الشفافية، خاصة بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة، كونها تأتي من القيادة العليا ودور القيادة التنفيذية هو ايصالها للمعلمات وتطبيقها إلى أنه عند اصدار هذه القوانين والأنظمة من الإدارة العليا، ربما لا تقوم بدراساتها بشكل كافٍ وتوضيحها بشكل جيد للقائدات، حتى يتسنى لقائدات المدارس توضيحها للعاملات لديهن، كما أن هذه القوانين والأنظمة قد تتعارض مع ظروف البيئة المدرسية وامكاناتها سواء البشرية المتعلقة بأعداد المعلمات، أو الإمكانيات المادية المتعلقة بالتجهيزات. وقد يعزى حصول هذه العبارة على المرتبة الأخيرة لاعتبارات متعددة منها القرابة، والمحابة، والمحسوبية من قبل قائدة المدرسة عن المعلمة التي تطبق عليها الأنظمة والتعليمات.

٣ - المجال الثالث: شفافية إجراءات العمل واتخاذ القرار

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المجال الثالث (شفافية إجراءات العمل واتخاذ القرار) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية ($n = 331$)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
١٣	تشارك قائدة المدرسة في كافة الاجتماعات المدرسية.	٣,٧٤	١,١٠	١	عالي
١٦	تعلن قائدة المدرسة عن القرارات حال اتخاذها.	٣,٥١	١,٠٥	٢	عالي
١٢	تتمتع قائدة المدرسة بخلفية واضحة عن إجراءات العمل.	٣,٤٤	١,١٠٨	٣	عالي
١٤	تشجع قائدة المدرسة مشاركة الجميع في صناعة القرارات الرشيدة.	٣,٢٦	١,٢٠	٤	متوسط
١٥	تتميز القرارات المتخذة بالوضوح.	٣,٢٦	١,٠٨	٤	متوسط
٩	تمتاز إجراءات العمل الإدارية بالوضوح التام دون تعقيد.	٣,١٩	١,٠٥	٥	متوسط

تابع/ جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لعبارات المجال الثالث (شفافية إجراءات العمل واتخاذ القرار) مرتبة تنازلياً
حسب متوسطاتها الحسابية ($n = 331$)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
١١	تتبنى قائدة المدرسة المرونة في تنفيذ إجراءات العمل.	٣,١٦	١,١٠٧	٦	متوسط
١٧	تستخدم قائدة المدرسة الأسلوب الشوري في التعامل مع المعلمات.	٢,٩٨	١,٢	٧	متوسط
١٠	تتيح قائدة المدرسة للمعلمات الاطلاع على إجراءات العمل الإدارية.	٢,٧٦	١,١	٨	متوسط
المتوسط الحسابي العام		٣,٢٥			
الانحراف المعياري العام		٠,٨٤			

يبين الجدول رقم (٩) أنَّ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في مجال شفافية إجراءات العمل واتخاذ القرار بلغ (٣,٢٥) بانحراف معياري (٠,٨٤)، وهذا يدل على أن مستوى ممارسة قائدات المدارس لشفافية إجراءات العمل واتخاذ القرار جاء ضمن المستوى المتوسط. ويتبين من الجدول، أن عبارات مجال شفافية إجراءات العمل واتخاذ القرار، تتراوح متوسطاتها الحسابية بين (٢,٧٦-٣,٧٤)، بانحرافات معيارية تراوحت بين (١,٠٥-١,٢)، جاءت ضمن المستوى المتوسط، باستثناء العبارات رقم (١٦، ١٣، ١٢)، فقد جاءت ضمن المستوى العالي بمتوسطات حسابية بين (٣,٤٤-٣,٧٤)، وبانحرافات معيارية بين (١,٠٥-١,١). وجاءت العبارة رقم (١٣) في المرتبة الأولى (تشارك قائدة المدرسة في كافة الاجتماعات المدرسية) بمتوسط حسابي (٣,٧٤)، وبانحراف معياري (١,١٠)، وجاءت العبارة رقم (١٦) في المرتبة الثانية (تعلن قائدة المدرسة عن القرارات حال اتخاذها) بمتوسط حسابي (٣,٥١)،

وانحراف معياري (١,٠٥). وجاءت العبارة رقم (١١) في المرتبة السادسة (تتبنى قائدة المدرسة المرونة في تنفيذ إجراءات العمل) بمتوسط حسابي (٣,١٦)، وانحراف معياري (١,١٠). وجاءت العبارة رقم (١٧) في المرتبة السابعة (تستخدم قائدة المدرسة الأسلوب الشوري في التعامل مع المعلمات) بمتوسط حسابي (٢,٩٨)، وانحراف معياري (١,٢). وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (١٠) (تتيح قائدة المدرسة للمعلمات الاطلاع على إجراءات العمل الإدارية) بمتوسط حسابي (٢,٧٦)، وانحراف معياري (١,١). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الطشة (٢٠٠٧) في حصول عبارات مجال شفافية إجراءات العمل واتخاذ القرار، على درجة متوسطة من الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بالكويت بمتوسط حسابي (٢,٨١)، وانحراف معياري (٠,٩٧). وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البلوي (٢٠٠٩)، التي أظهرت مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لقائدي وقائدات المدارس الحكومية بتبوك جاءت بدرجة كبيرة لمجال شفافية إجراءات العمل واتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (٣,٨٩)، (٤,٠١)، وانحراف معياري (٠,٩٢)، (١,٠٥) على التوالي. ويمكن أن يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ميل القائدة إلى استخدام أسلوب التسلط، وقلة الوضوح من قبل القائدة المدرسية في رفع وعي المعلمات حول الإجراءات الإدارية التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهن، أو من شأنها أن توضح تصوراً عاماً عن ما يحدث داخل الإدارة المدرسية، وغياب المرونة في بعض إجراءات العمل، وضعف الاستفادة من التغذية الراجعة في تعديل وتطوير آليات العمل بما يتناسب مع امكانيات المدرسة، كما أن مشاركة المعلمات في صناعة واتخاذ القرارات ليست بالمستوى المطلوب، ذلك بسبب أسلوب بعض القائدات في التمسك بالقرارات الفردية فيما يتعلق بإجراءات العمل الإدارية، والمشاركة في عقد الاجتماعات وإعلان القرارات حال اتخاذها.

٤ - المجال الرابع: شفافية المساءلة وتقويم الأداء

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لعبارة المجال الرابع (المساءلة وتقويم الأداء) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها
الحسابية ($n = 331$)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
٣٠	تحدد قائدة المدرسة للمعلمات الواجبات المطلوبة منهن بوضوح.	٣,٦٠	١,٠٩٠	١	عالي
٣٥	تتمى قائدة المدرسة أسلوب الرقابة الذاتية لدى المعلمات.	٣,٣١	١,٢٧٦	٢	متوسط
٤٠	تسمح قائدة المدرسة بتقويم أدائها من قبل المشرفات التربويات بكل شفافية.	٣,٢٥	١,١٣١	٣	متوسط
٢٨	تحرص قائدة المدرسة على تقويم المعلمات بموضوعية.	٣,٢٢	١,١٤٦	٤	متوسط
٢٩	تطبق قائدة المدرسة آلية واضحة للمساءلة الإدارية مع العاملات في المدرسة.	٣,٢٢	١,١٢١	٤	متوسط
٣٣	تناقش قائدة المدرسة أسباب قصور أداء العمل مع المعلمات.	٣,٢٠	١,٢٠٢	٥	متوسط
٤١	تهتم قائدة المدرسة بالثواب والعقاب وشفافية المحاسبة.	٣,١٦	١,١٤٨	٦	متوسط
٣٩	تطلع قائدة المدرسة المعلمات على نتائج الأداء السلبية والإيجابية للاستفادة منها كتغذية راجعة.	٣,١٥	١,٢٦٧	٧	متوسط
٣٢	تطبق قائدة المدرسة المحاسبية على الأداء المتدني.	٣,٠٧	١,١٣٨	٨	متوسط
٣٧	تطلع قائدة المدرسة المعلمات على إجراءات التقويم الوظيفي.	٣,٠٣	١,٣٢٩	٩	متوسط
٢٤	تتيح قائدة المدرسة للمعلمات عند تقويم الأداء التفسيرات حول مخالفتهم للتعليمات الوظيفية.	٢,٩٩	١,١٨	١٠	متوسط

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لعبارة المجال الرابع (المساءلة وتقويم الأداء) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها
الحسابية ($n = 331$)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
٣١	تتم المساءلة الإدارية في المدرسة بكل عدالة.	٢,٩٩	١,١٨٧	١١	متوسط
٣٦	تزود قائدة المدرسة المعلمات بنماذج تقويم الأداء الوظيفي قبل التقويم.	٢,٨٢	١,٤١٦	١٢	متوسط
المتوسط الحسابي العام		٣,١٥			
الانحراف المعياري العام		٠,٨٨			

يبين الجدول رقم (١٠) أنَّ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد
عينة الدراسة في مجال شفافية المساءلة وتقويم الأداء بلغ (٣,١٥)، بانحراف
معيارى (٠,٨٨)، وهذا يدل على أن مستوى ممارسة قائدات المدارس لشفافية
المساءلة وتقويم الأداء جاء ضمن المستوى المتوسط.

ويتبين من الجدول، أن غالبية المتوسطات الحسابية لعبارة مجال
شفافية المساءلة وتقويم الأداء، تراوحت بين (٢,٨٨-٣,٦٠) بانحرافات معيارية
بين (١,٠٩-١,٤١)، حيث تأتي بالمرتبة الأولى العبارة رقم (٣٠) (تحدد قائدة
المدرسة للمعلمات الواجبات المطلوبة منهن بوضوح) بمتوسط حسابي (٣,٦٠)،
وانحراف معياري (١,٠٩)، تليها العبارة رقم (٣٥) في المرتبة الثانية (تتبع قائدة
المدرسة أسلوب الرقابة الذاتية لدى المعلمات) بمتوسط حسابي (٣,٣١)،
وانحراف معياري (١,٢٧). وتأتي العبارة رقم (٣٤) بالمرتبة العاشرة (تتيح قائدة
المدرسة للمعلمات عند تقويم الأداء التفسيرات حول مخالفتهم للتعليمات
الوظيفية) بمتوسط حسابي (٢,٩٩)، وانحراف معياري (١,١٨)، تليها العبارة
رقم (٣١) في المرتبة الحادية عشرة (تتم المساءلة الإدارية في المدرسة بكل

عدالة)، بمتوسط حسابي (٢,٩٩)، وانحراف معياري (١,١٨)، والعبارة رقم (٣٦) في المرتبة الأخيرة (تزود قائدة المدرسة المعلمات بنماذج تقييم الأداء الوظيفي قبل التقويم) بمتوسط حسابي (٢,٨٢)، وانحراف معياري (١,٤١٦). وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أرتيمة (٢٠٠٥) التي أظهرت أن واقع الشفافية في تقييم الأداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بالأردن جاء بدرجة جيدة بمتوسط حسابي (٣,١٦)، وانحراف معياري (٠,٧٨)، بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة رمزي (٢٠١٣) التي بينت أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة لمجال تقييم الأداء كانت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، وانحراف معياري (٠,٦٩). وقد يعزو الباحثان حصول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية في مجال شفافية المساءلة وتقييم الأداء لدى قائدات المدارس الثانوية على المستوى المتوسط؛ إلى أن صلاحيات القائدة المدرسية في المساءلة محدودة، كما أن قلة وعي قائدات المدارس بضرورة تزويد المعلمات بنماذج لتقييم أدائهن، كم أن قلة الوضوح في آليات المساءلة وتقييم الأداء، يمكن أن يعزى إلى أن بعض القائدات لم يتلقين تدريبات كافية على عمليات المساءلة وتقييم الأداء على مستوى المعلمات وعلى المستوى الذاتي. فالوضوح في آليات المساءلة وتقييم الأداء يؤدي إلى تقليل الصراع والشعور بالرضا، وبالتالي ينعكس على نوعية العمل المنجز وهذا ما أكدته دراسة كلاين (Klein, 2012)، التي بينت نتائجها أن الشفافية تسهم في تقليل الصراع التنظيمي، وتغير اتجاه العاملين نحو الإدارة وتحسن الالتزام العاطفي للعاملين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق إحصائية بين استجابات المعلمات حول مستوى ممارسة القائدات للشفافية الإدارية في المدارس الثانوية تعزى لمتغير التخصص، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب اختبار (ت)، واختبار تحليل التباين الأحادي، وتمّ حساب الفروق وفقاً للمتغيرات التالية:

١ - التخصص: لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وفقاً لمتغير التخصص، تمّ استخدام اختبار (ت) وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار (ت، T-test) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وفقاً لمتغير التخصص

م	المجال	علمي N = ١٣٠		أدبي N = ١٢٠		قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
١	شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة	٣,٢٦٧	٠,٨٩٠	٣,٣٠١	٠,٨٤٥	-٠,٣٠٧	٠,٧٥٩	غير دالة
٢	شفافية إجراءات العمل واتخاذ القرار	٣,٢٥٧	٠,٨٧٠	٣,٢٥٣	٠,٨٢٧	٠,٠٣٣	٠,٩٧٤	غير دالة
٣	شفافية الاتصال الإداري وتدفق المعلومات	٣,٢٧٠	٠,٨٦٥	٣,٣٣٢	٠,٨٥٠	-٠,٥٧٠	٠,٥٦٩	غير دالة
٤	شفافية المسألة وتقويم الأداء	٣,٠٨٧	٠,٩٠٦	٣,٢٢١	٠,٨٥٩	-١,٢٨٢	٠,٢٠١	غير دالة
	مستوى ممارسة الشفافية	٣,٣٢٠	٠,٨٢٣	٣,٢٧٣	٠,٧٨٩	-٠,٦٣١	٠,٥٢٩	غير دالة

يتبين من الجدول رقم (١١) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة تُعزى لمتغير التخصص، حيث بلغت قيمة (ت) للدرجة الكلية (٠,٦٣) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن (٠,٠٥) ما يعني عدم وجود فروق في تقدير المعلمات حول مستوى ممارسة مجالات الشفافية الإدارية (التشريعات والقوانين والأنظمة، وإجراءات العمل واتخاذ القرار، والاتصال الإداري وتدقيق المعلومات، والمساءلة وتقويم الأداء)؛ لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وفقاً لمتغير التخصص، وتراوحت قيمة (ت) بين (٠,٠٣-١,٢٨) وكانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥). وتختلف نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة أبو كريم (٢٠٠٥)، التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية لمتغير التخصص علمي، أم انساني، ولصالح العلمي التي يعزو الباحثان فيها إلى أن أفراد الدراسة من التخصص العلمي تتاح لهم الفرصة بشكل أكبر للتفاعل والتواصل مع المجتمع الخارجي والإدارة نتيجة طبيعة العمل الميداني والذي يتطلب منهم قضاء وقتاً أطول بعيداً عن المكاتب والأعمال الروتينية، ما يجعلهم أكثر إطلاعاً على الوضع القائم. وقد يعزى السبب في عدم وجود فروق دالة إحصائية، تشابه ظروف العمل، بغض النظر عن التخصص في مشاهدة مستوى ممارسة القائدات للشفافية الإدارية.

٢ - المؤهل العلمي: لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الشفافية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، تمّ استخدام اختبار (ت) وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار (ت، T-test) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المجال	بكالوريوس ٢٢٩ = N		دراسات عليا ٢٠ = N		قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
١	شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة	٣,٣٠٧	٠,٨٦٤	٢,٩٦٢	٠,٨٦٦	١,٧١٤	٠,٠٨٨	غير دالة
٢	شفافية إجراءات العمل واتخاذ القرار	٣,٢٨٠	٠,٨٥٦	٢,٩٦١	٠,٧٢٣	١,٦١٤	٠,١٠٨	غير دالة
٣	شفافية الاتصال الإداري وتدفق المعلومات	٣,٣٢٨	٠,٨٦١	٢,٩٣٦	٠,٧٤٠	١,٩٧٤	٠,٠٥٠	دالة
٤	شفافية المساءلة وتقييم الأداء	٣,١٨٩	٠,٨٩٢	٢,٧٢٨	٠,٧١١	٢,١٩٤	٠,٠٢٩	دالة
	مستوى ممارسة الشفافية	٣,٢٦٩	٠,٨١١	٢,٨٤٧	٠,٦٥٥	٢,٢١٠	٠,٠٢٨	دالة

يتبين من الجدول رقم (١٢) وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ت) للدرجة الكلية (٢,٢١) بدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٢٨) وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)، مما يعني وجود فروق في تقدير المعلمات حول مستوى ممارسة مجالات الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة في مجال الاتصال الإداري وتدفق المعلومات، ومجال المساءلة وتقييم الأداء وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وبمقارنة المتوسطات الحسابية، اتضح أن هذه الفروق لصالح المعلمات اللاتي يحملن مؤهل بكالوريوس لكلا المجالين،

واتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة البلوي (٢٠١٠) التي أظهرت فروقاً دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح الدبلوم على جميع أبعاد الشفافية الإدارية، ماعدا بُعد إجراءات وآليات العمل، واختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة رمزي (٢٠١٣) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول تطبيق الإدارة بالشفافية وفقاً للمؤهل العلمي.

٣ - الخبرة العملية: لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الشفافية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (١٣)

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الشفافية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وفقاً لمتغير الخبرة العملية

م	المجال	أقل من ٦ سنوات ٤٨ = N		من ٦ سنوات إلى أقل من ١١ سنة ٥٣ = N		من ١١ سنة فأكثر ١٤٩ = N		قيمة (ف)	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية عند ٠,٠٥
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
١	شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة.	٣,٤٤٥	٠,٩٠٩	٣,١٦٢	٠,٨٥٨	٣,٢٧٤	٠,٨٥٤	١,٣٦١	٠,٢٥٨	غير دالة
٢	شفافية إجراءات العمل واتخاذ القرار.	٣,٤٦٥	٠,٧٧٦	٣,٢٠٧	٠,٧٧٥	٣,٢٠٥	٠,٨٨٨	١,٨٢٨	٠,١٦٣	غير دالة
٣	شفافية الاتصال الإداري وتدفق المعلومات.	٣,٣٨٦	٠,٧٧٤	٣,٢٢٦	٠,٨٥٥	٣,٢٩٩	٠,٨٨٥	٠,٤٣٧	٠,٦٤٦	غير دالة
٤	شفافية المساءلة وتقويم الاداء.	٣,٣٠٢	٠,٧٩٦	٣,١٤٩	٠,٨٢٣	٣,١١١	٠,٩٣٣	٠,٨٥٠	٠,٤٢٩	غير دالة
	مستوى ممارسة الشفافية	٣,٣٨٨	٠,٧٢٦	٣,١٨٥	٠,٧٧٠	٣,٢١١	٠,٨٤٢	١,٠٣٣	٠,٣٥٨	غير دالة

يتبين من الجدول رقم (١٣) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة تُعزى لمتغير الخبرة العملية، حيث بلغت قيمة (ف) للدرجة الكلية (١,٠٣) بدلاله إحصائية بلغت (٠,٣٥) وهي قيمة تزيد عن مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)، ما يعني عدم وجود فروق في تقدير المعلمات حول مستوى ممارسة مجالات الشفافية الإدارية (التشريعات والقوانين والأنظمة، وإجراءات العمل واتخاذ القرار، والاتصال الإداري وتدقيق المعلومات، والمساءلة وتقويم الأداء)، لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وفقاً لمتغير الخبرة العملية، وقد تراوحت قيمة (ف) بين (٠,٤٣-٠,٨٢)، التي كانت دلالتها الإحصائية تزيد عن مستوى الدلالة (٠,٠٥). واتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الحربي (٢٠١١) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة العملية على جميع المجالات، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة البلوي (٢٠١٠) التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لسنوات الخبرة ولصالح الأكثر من (١٠) سنوات في جميع مجالات الشفافية، كما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة الطشة (٢٠٠٧)، التي بينت فروقاً دالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال تقويم الأداء، إجراءات العمل، والاتصال بين أصحاب الخبرة من (٥-١٠) سنوات و(أكثر من ١٠ سنوات) ولصالح أصحاب الخبرة أكثر من (١٠) سنوات. وقد يعزى السبب في عدم وجود فروق دالة إحصائية إلى تشابه ظروف العمل والممارسات الإدارية لأفراد عينة الدراسة بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة، إضافة إلى أن معظم المعلمات تراوحت خبراتهم من (١١) سنة فأكثر، ما يؤكد على تجانسهن بالخبرات المدركة لممارسات قائدة المدرسة للشفافية الإدارية بمجالاتها المختلفة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما متطلبات تعزيز الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر القائدات أنفسهن؟

أجريت المقابلة المقننة على عينة قصدية من قائدات المدارس الثانوية وعددهن (١٥) قائدة، وفيما يلي عرضاً موجزاً استجابات العينة، ومناقشتها

حول متطلبات تعزيز الشفافية الإدارية، وسيتم استخلاص ما تضمنته من أفكار واقتراحات على النحو التالي: أجمعن قائدات المدارس اللاتي أجريت معهن المقابلة، على غياب مفهوم الشفافية لدى القائدات، والمعلمات على حدٍ سواء، وأنهن ربما يمارسن الشفافية، ولكن دون وعي بمفهومها وأهدافها وأهميتها على المستوى الشخصي، والإدارة ككل. كما أن نسبة متوسطة منهن، أتفقن على أنه لا بد من تدريب المعلمات على ثقافة الحوار، والمناقشة، والمصارحة الفعالة، واحترام وجهات النظر، وتقبل النقد حول تقصيرهن في نواحي معينة من العمل، كما أنهن بحاجة إلى المصارحة في حال وجود ملاحظات على المعلمة أو على القائدة شخصياً بعيداً عن المجاملات والتودد، كما أن غالبية القائدات يرين أنهن بحاجة إلى بيئة مدرسية تعزز قيم التعاون، والصدق، والأمانة، والوضوح، والإخلاص، وهذا موجود لدى المعلمات، ولكن نحتاج لتعزيز، حيث ذكرت إحدى القائدات على أنه (لا بد فتح قنوات الاتصال، والمصارحة في حال وجود ملاحظات على المعلمة أو علي أنا شخصياً بعيداً عن المجاملات والتودد)، وتقول قائدة أخرى "نحن بحاجة إلى بيئة مدرسية تعزز قيم التعاون، والصدق، والأمانة، والوضوح، والإخلاص، اعتقد أنه موجود لدى معلماتنا، ولكننا بحاجة إلى تعزيز فهو موجود في ديننا ويحثنا عليه"، وتضيف قائلة أنه يجدر على الهيئات الحكومية أن تتعاون مع وزارة التعليم، وتدريب القائدات والمعلمات على مفهوم الشفافية"، وترى نسبة قليلة منهن أنه يجدر على الهيئات الحكومية أن تتعاون مع وزارة التعليم، وتدريب القائدات والمعلمات على مفهوم الشفافية من خلال عقد دورات تدريبية للشفافية الإدارية، لأنه لا يوجد دورات أقيمت حول الشفافية الإدارية، أو حتى ورش عمل خاصه بهن. وقد أجمعن القائدات على ضرورة منحهن مزيد من الصلاحيات، التي من شأنها المساعد على تبسيط إجراءات العمل، وتطبيق الأنظمة التي تتناسب مع امكانات المدارس، كما أجمعن على ضرورة تفعيل وسائل الاتصال الحديثة بكافة أنواعها، وهذا ما أكدت عليه دراسة ليم (Liem, 2007) في نتائجها في أن الاتصالات المفتوحة ضرورية للشفافية، كما أن نسبة متوسطة منهن حينما سألت الباحثان عن نظام

الحوافز، وتقويم الأداء، يرين أنه لا يوجد آلية واضحة للحوافز، ونكتفي بشكر المعلمة في الإذاعة المدرسية، وشهادات الشكر في نهاية السنة الدراسية. ويمكن عرض بعض متطلبات تعزيز الشفافية، حسب رأي قائدات المدارس على النحو التالي: نشر الوعي بمفهوم الشفافية، التدريب على الشفافية الإدارية، إعطاء القائدات صلاحيات تسهم في تبسيط إجراءات العمل، توفير الجو الديمقراطي، توفير فرص النمو المهني، تفعيل قنوات الاتصال وضع نظام حوافز فعال، يسهم في رفع الرضا الوظيفي للقائدة، والمعلمة. وبناءً على ما سبق، فقد أمكن التوصل إلى تقديم نتائج وتوصيات ومقترحات الدراسة وذلك على النحو التالي:

نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

- أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات لجميع مجالات الدراسة جاءت ضمن المستوى المتوسط بمتوسط حسابي بلغ (٢٤, ٣)، وانحراف معياري (٨٩, ٠).
- أن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات الشفافية جاءت ضمن مستوى الممارسة المتوسطة، حيث تراوحت المتوسطات بين (١, ٣ - ٣, ٣)، بانحرافات معيارية تراوحت بين (٨٥, ٠ - ٨٩, ٠).
- جاء مجال الاتصال الإداري وتدفق المعلومات في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي بلغ (٣٠, ٣)، وانحراف معياري (٨٦, ٠).
- جاء مجال التشريعات والقوانين والأنظمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢٨, ٣)، وانحراف معياري (٨٧, ٠).
- جاء مجال إجراءات العمل واتخاذ القرار في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢٥, ٣)، وانحراف معياري (٨٥, ٠).

- جاء مجال المساءلة وتقويم الأداء في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (١٥, ٣)، وانحراف معياري (٨٩, ٠).
- أن أعلى ممارسة للشفافية في مجال الاتصال الإداري وتدفق المعلومات هي الشفافية في "تنقل قائدة المدرسة إلى المعلمات كل ما يصدر من الإدارة العليا بكل وضوح"، وأن أقلها هي عبارة "يتسم تعامل قائدة المدرسة مع المعلمات بالشفافية".
- أن أعلى ممارسة للشفافية قائدة المدرسة في مجال إجراءات العمل واتخاذ القرار هي "تشارك قائدة المدرسة في كافة الاجتماعات المدرسية"، وأقلها شفافية هي "تتيح قائدة المدرسة للمعلمات الاطلاع على إجراءات العمل الإداري".
- أن أعلى ممارسة للشفافية في مجال التشريعات والقوانين والأنظمة هي "تقوم قائدة المدرسة باطلاع المعلمات على التشريعات والقوانين والأنظمة فور وصولها"، وأن أقلها هي "تطبق قائدة المدرسة الأنظمة والقوانين على الجميع دون تمييز".
- أن أعلى ممارسة للشفافية في مجال المساءلة وتقويم الأداء هي "تحدد قائدة المدرسة للمعلمات الواجبات المطلوبة منهن بوضوح". وأن أقلها ممارسة هي العبارة "تزود قائدة المدرسة المعلمات بنماذج تقويم الأداء الوظيفي قبل التقويم".

ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

- لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وفقاً لمتغير التخصص في المجالات (التشريعات والقوانين والأنظمة، إجراءات العمل واتخاذ القرار، الاتصال الإداري وتدفق المعلومات، المساءلة وتقويم الأداء).
- لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وفقاً

لمتغير المؤهل العلمي في المجالات (التشريعات والقوانين والأنظمة، إجراءات العمل واتخاذ القرار).

- توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي في مجال (الاتصال الإداري وتدفق المعلومات، المساءلة وتقييم الأداء) ولصالح حملة البكالوريوس.
- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وفقاً لمتغير الخبرة العملية في جميع مجالات الدراسة.

ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

- أظهرت نتائج المقابلة أن من متطلبات تعزيز الشفافية من وجهة نظر قائدات المدارس، نشر الوعي بالشفافية، وعقد الدورات التدريبية، وتفعيل قنوات الاتصال، وتوفير بيئة ديمقراطية مع توسيع صلاحيات قائدة المدرسة، بالإضافة إلى وضع نظام للحوافز يساعد على رفع الرضا الوظيفي.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة تمّ التوصيل إلى التوصيات التالية:

- العمل على رفع مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من قبل إدارة التعليم، عن طريق نشر ثقافة الشفافية وأهميتها وأهدافها وكيفية تطبيقها، من خلال عقد الدورات التدريبية، والندوات، والبرامج عبر وسائل الإعلام المختلفة.
- تشكيل لجنة تضم ممن لهم اتصال مباشر، وخبرة بواقع الإدارات المدرسية من قبل وزارة التعليم؛ من أجل دراسة أثر التشريعات والأنظمة الصادرة قبل اعتمادها وتطبيقها، للتوائم مع واقع الإدارات المدرسية.

- أن تمنح إدارة التعليم قائدة المدرسة صلاحيات أوسع؛ التي من شأنها أن تساعد على توفير بيئة تتسم بالديموقراطية.
- توثيق العلاقات مع الهيئات الحكومية ذات العلاقة بتحقيق النزاهة وتعزيز مبدأ الشفافية، من خلال المشاركة ببرامج التدريب والندوات وورش العمل.
- العمل على تبني قائدة المدرسة لمبدأ المرونة في إجراءات العمل التي تسهم في المشاركة باتخاذ القرار السليم للوصول إلى الأهداف المنشودة بأقل وقت وجهد.
- تفعيل قائدة المدرسة وسائل الاتصال داخل وخارج البيئة المدرسية، بالاستفادة من وسائل الاتصال الحديثة.
- على قائدة المدرسة تزويد المعلمات بتغذية راجعة فعالة عن نقاط أدائهن السلبية والإيجابية، وحثهن على الاستفادة منها في تطوير أدائهن وتحسينه.
- أن تنظم وزارة التعليم بعثات خارجية لتطوير أداء العمل القائديات والمعلمات على حدٍ سواء؛ للاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في ممارسة الشفافية الإدارية.

مقترحات الدراسة

- وفي ضوء النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، تقترح الدراسة مواصلة البحث في الجوانب التالية:
- إجراء دراسة حول مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات مدارس التعليم العام بمنطقة المدينة المنورة.
- إجراء دراسة حول علاقة الشفافية الإدارية بالثقافة التنظيمية في الإدارة المدرسية.

The Level of Practicing Administrative Transparency Among Secondary School Leaders In Al-Medina Al-Munawwarah

Warda A. Al-Mutairi

Moe
K.S.A

Dr. Jamal F. Al-Omari

College of Education - Taibah University
K.S.A

Abstract

The purpose of this study is to identify the level of practicing administrative transparency to the leaders of secondary schools in Medina from the viewpoint of female teachers, and to reveal the difference among the viewpoints of female teachers, about the level of practicing administrative transparency in secondary schools in Medina, according to specialization, academic qualification, experience, and to identify the requirements to enhance administrative transparency from the viewpoints of leaders of secondary schools themselves.

The descriptive, quantitative and qualitative approaches were used, and the study depended on two tools: A questionnaire applied to cluster random sample (250) female teacher, and the interview with a chosen sample consisting of (5) leaders of secondary schools.

The study concluded a number of findings:

- The level of practicing administrative transparency to the leaders of secondary schools in Medina from the view point of female teachers for all study domains comes within a medium average.

- The most domains in the level of practicing administrative transparency to the leaders of secondary schools is domain of transparency of communication and information flow, comes within a medium average, followed by transparency of legislation, laws and regulations, then transparency of work procedures and decision making with medium average, then the transparency of accountability, and performance evaluation with a medium average.

- There were no statistically significant differences between the responses of

study samples at the level of 0.05 about the study level of practicing administrative transparency in the leaders of secondary schools in Medina, according to the variable of specialization in all domains of study.

- There were statistically significant differences between the responses of study samples at the level of 0.05 about the study level of practicing administrative transparency in the leaders secondary schools in Medina, according to domain of transparency of communication and information flow, and domain of transparency accountability and performance evaluation, in favor of university degree holders.

- There were no statistically significant differences between the responses of study samples at the level of 0.05 about the study level of practicing administrative transparency in the of leaders secondary schools in Medina, according to the variable of practical experience.

- There were the requirements of enhancing transparency from the viewpoint of leaders, to spread transparency awareness, and holding training courses, and activating the channels of communication, provide a democratic environment, and establish a mechanism of incentives.

- In light of these findings, some recommendations were given, topped by the following: Raising the level of practicing administrative transparency in the of leaders secondary schools in Medina, through spreading the culture of transparency, enhancing the career development, holding training courses, availing of the feedback in developing the work mechanism.

المراجع

- ١ - أبو كريم، أحمد فتحي (٢٠٠٥). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري. (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية، الأردن.
- ٢ - ارتيمة، ماجدة سليمان (٢٠٠٥). شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
- ٣ - البلوي، عبير خلف (٢٠١٠). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- ٤ - حرب، نعيمة محمد (٢٠١١). واقع الشفافية الإدارية ومتطلباتها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٥ - الحربي، محمد (٢٠١١). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ١(٦)، ٣٠٨ - ٣٤١.
- ٦ - الخطيب، أحمد (٢٠٠٦). الإدارة الجامعية دراسات حديثة (ط٢). إربد: حمادة للدراسات الجامعية والنشر.
- ٧ - دودين، حمزة محمد (٢٠١٠). التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS. عمان: دار المسيرة.
- ٨ - رمزي، فهد عبدالرحمن مسفر (٢٠١٣). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٩ - السبيعي، فارس علوش (٢٠١٠). دور الشفافية والمساءلة في الحد من

- الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- ١٠ - الشمري، سالم مبارك (٢٠٠٩). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
- ١١ - الطراونة، رشا نايل والعضايلة، علي محمد (٢٠١٠). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الأردن، ٦(١)، ٩٦-٦٣.
- ١٢ - الطشة، غنيم حمود (٢٠٠٧). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارات التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. *المجلة التربوية، الكويت*، ٢٩(٩٣)، ٥٣-١٥.
- ١٣ - عتوم، يمنى أحمد (٢٠٠٩). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية ومعوقات ذلك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. *مجلة كلية التربية، مصر*، ١(٣٧)، ٧٧٣-٧٣٥.
- ١٤ - العساف، صالح حمد (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط٤). الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.
- ١٥ - عودة، أحمد سليمان وملكاوي، فتحي حسن (١٩٨٧). أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الانسانية عناصره ومناهجه والتحليل الإحصائي لبياناته. عمان: مكتبة المنار للنشر والتوزيع.
- ١٦ - فاخوري، يارا فريد (٢٠٠٩). درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- ١٧ - القريوتي، محمد قاسم (٢٠١٠). نظرية المنظمة والتنظيم (ط٦). عمان: دار وائل.

- ١٨ - لائحة الاستراتيجية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد الإداري. المادة ٤٣. الصادرة بالأمر الملكي رقم (٧٣٣) بتاريخ (١٤٢٧/١١/٢٧).
- ١٩ - معيقل، نورة سعود (٢٠١٤). درجة ممارسة الشفافية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأميرة نورة، الرياض.
- ٢٠ - المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم (١٤٣٦). إحصائية الكوادر البشرية بنات للإدارة العامة للتربية والتعليم. المدينة المنورة: إدارة تقنية المعلومات.
- ٢١ - المملكة العربية السعودية، وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢). الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام. الرياض.
- ٢٢ - منتدى الرياض الاقتصادي (٢٠٠٥). تطوير وسائل الشفافية والمساءلة الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، الغرفة الصناعية التجارية بالرياض، الرياض ٤ - ٦ ديسمبر.
- ٢٣ - المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (٢٠١٠). مبادئ الشفافية والمساءلة. النمسا: الإنتوساي. تم الاسترداد في ٢٨/٤/٢٠١٥ على الرابط: <http://www.intosai.org/ar/issai-executive-summaries/view/article/issai-20-principles-of-transparency-and-accountability.html>
- ٢٤ - منظمة الشفافية الدولية (٢٠١٤). التقرير السنوي لمؤشرات مدركات الفساد. تم الاسترداد في ٢٦/١٢/٢٠١٤ على الرابط: <http://www.transparency.org/country#SAU>
- ٢٥ - هيئة تقويم التعليم العام (٢٠١٥). قيم الهيئة الوطنية لتقويم التعليم العام. تم الاسترداد في ٧/٣/٢٠١٥ على الرابط: www.peec.gov.sa/about-peec/our-values
- ٢٦ - الوليد، بشار يزيد (٢٠٠٩). المفاهيم الإدارية الحديثة (ط١). عمان: دار الراية.

- 27 - Klein, J. (2012). The open door policy: Transparency minimizes conflicts between school principals and staff. **International Journal of Educational Management**, 6(26), 550-564.
- 28 - Liem, S. (2007). Constituents of transparency in public administration with reference to empirical findings from Estonia. (Published PhD). University of st. Germany.

