

الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية
لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية
في الأردن في محافظة إربد

فريال محمد فريحات (*)

مقدمة:

رغم الكثير من المحاولات الجادة والعملية لتقليل الهوة بين الإدارة والموظف، وخاصة في قطاع التربية والتعليم، فإن مخرجات التعليم ما زالت متواضعة، والأمال والطموح للوصول إلى نتائج أفضل من ذلك؛ لتحاول اللحاق بالركب، فهذه الهند رغم ما تواجهه من صعوبات مادية وفقرة، وازدياد في عدد السكان، وتعدد اللغات والعقائد فإنها استطاعت أن تصل إلى ركب الدول التكنولوجية بإطلاقها أول مركبة فضائية بتاريخ ٢٢/١٠/٢٠٠٨ إلى القمر. متى سنصل إلى هذه النتائج؟ وكيف السبيل إلى ذلك؟ ومن خلال تجارب الكثير من الدول وعلى رأسها اليابان فإن البداية تكون من التربية والتعليم، وأعتقد من وجهة نظري المتواضعة لكي نصلح نظامنا التعليمي يجب أن نبدأ بإصلاح الهيكل الإداري وعلاقته بالموظفين؛ لأنه إلى الآن توجد فجوة كبيرة بين الإدارة والعاملين تعود إلى عدم فهم الشفافية وعدم ممارستها في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس، مما ينتج عنه صراع دائم بين الإدارة والمعلم ينعكس على أدائه وإخلاصه في العمل، ويؤدي إلى تدمير الإدارة نفسها ثم القائمين على العملية التربوية بجميع فروعها الأكاديمية والإدارية؛ لما تسببه من إرباك للعمل على صعيد الوقت والجهد وتحقيق الأهداف المرجوة من المعلم والإدارة التي تعود أولاً وأخيراً على الطالب نبراس العملية التربوية بكاملها.

(*) باحثة أردنية - معهد البحوث للدراسات العليا - كلية التربية - قسم الإدارة التربوية.

التعليم هو المسئول عن تقدم المجتمعات وتخليقها؛ لأن قوة الأمم لا تكمن في الكنوز المدفونة في الأرض، أو الذهب الذي يملأ خزائنها، ولكن تكمن قوتها في رأسمالها البشرى المتعلم المثقف الواعي^(١).

وظيفة التعليم كما تراها جينفر^(٢) هي الإعداد للحياة، وبما يضمن الانفتاح على الممكنات والمسئوليات لوضعها مع بعض بطريقة بنائية صحيحة، وهذا يتأتى من خلال بناء القيم المشتركة التي تتضمن الثقافة، وهي: المشاركة في المعتقدات بطريقة تسهل الأعمال، وكذلك بناء النظم الرقابية والهيكلية التي يمكن أن تؤدي إلى أنماط سلوكية معينة، فتأثيرات الثقافة التنظيمية تتضمن المجتمع ككل، والإدارة، وطريقة تشغيلها^(٣). وعلى القيادات باختلاف مستوياتها الإدارية أن تأخذ بعين الاعتبار الصالح العام، فهناك عنصران مهمان يتعلقان به: احترام حرية الأفراد وحقوقهم، واحترام خصوصياتهم. وهذان هما العنصران المهمان اللذان يؤثران على صناعة القرار بالنسبة للصالح العام. كما يجب الاهتمام بسيادة القانون فيما يتعلق بحرية القرار وصنعه. وهناك بعض القواعد التي يجب أن تتبع ويلتزم بها لتحقيق ذلك:

- ١- يجب أن تكون جميع الحقائق واضحة ليس فقط تلك المثيرة للاهتمام؛ ولكن كل الحقائق.
- ٢- يجب الاهتمام والاعتماد على المعرفة والمعلومات.
- ٣- يجب عرض الحقائق بصورة موضوعية.
- ٤- توفير سياقات بديلة يتم تحويلها، كأن توضع القضايا بين أيدي صانعي القرار.
- ٥- الفصل بين اتخاذ القرار وبين عملية التحليل.
- ٦- التحلي بالمنطق.

وإذا ما تم الالتزام بهذه المبادئ أو القواعد الست نستطيع أن نؤثر على عملية صناعة القرار، وعدم الالتزام بها سيؤدي إلى اتخاذ قرارات تعسفية الأمر الذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى اتخاذ قرار خاطئ^(٤). فهناك حاجة إلى

تحليل منظم لما يتم القيام به في مجال العمل، وهنا لا بد من التركيز على خمسة مجالات حسب رأى هندل (٢٠٠١) هي:

- ١- السياسات في مجال هيكله المؤسسات.
- ٢- الإجراءات أو الطرق التي يتعامل بها العاملون.
- ٣- اختيار الكوادر الملائمة.
- ٤- وجود الثقافة.
- ٥- وجود المنهج الذي يساعد في تحقيق الهدف.

وهناك أيضًا مفهوم المواطنة حسب رأى لبيينا (٢٠٠١) فهو أساسى من أجل تطوير ووضع نظام إدارى مسئول. ومن المشكلات التي تعاني منها بلاد العالم غير المتقدم برأى القريوتى (٢٠٠٠) السرية في نمط العمل الإدارى، إذ ترى الكثير من الإدارات أن قضايا العمل والإنتاج قضايا سرية لا يمكن إطلاع الغير عليها، وكذلك وجود نوع من عدم الثقة والتفاهم في علاقات العمل بين أطراف العملية الإنتاجية، وعدم الاعتراف بحق الموظفين في إبداء آرائهم أو بوجوب تعرف مطالبهم وتوقعاتهم. ويؤكد عصفور (١٩٨٧) ذلك، حيث يرى أن هناك مظاهر عديدة للتخلف الإدارى في الدول النامية، أهمها: التمسك بحرفية القانون والنظام، والإهمال واللامبالاة من قبل الموظفين والميل نحو النمطية في الأنظمة وأساليب العمل، وغياب عامل التنسيق، وعدم المرونة، والمحابة والمحسوبية، وضعف الخلق الإدارى والمركزية الشديدة، وتبدو بصورة واضحة في مركزية صناعة القرارات، وإضفاء طابع السرية الشديدة على الأعمال الإدارية. وهذا يؤدي إلى كثير من المشكلات، وانعزالية الجهاز الإدارى عن الموظفين والمواطنين، وفقدان الثقة فيه وفي خدماته.

يعتبر مفهوم الشفافية قديمًا حديثًا على الإدارات التعليمية وباقي الإدارات في مؤسسات الدولة المختلفة إلا أن الاهتمام بها تزايد وطنيًا نتيجة خطاب جلاله الملك عبد الله الثانى فى افتتاح الدورة الثالثة لمجلس الأمة الثالث عشر لعام

١٩٩٩ حيث قال: 'متواصل حكومتى خطواتها لإعادة هيكلة الإدارة وتحديثها، والقضاء على البيروقراطية وتحديث الإجراءات" وفي كتاب التكليف السامى لتشكيل الوزارة الأولى فى عهد جلالتة، حيث شدد جلالتة على متابعة الفساد والمفسدين وقال: "إن الفساد الإدارى والمالى سبيل لتدمير المجتمعات وإضعاف الدولة"، وتزايد الاهتمام بشكل أكبر عندما أصدرت القيادة الهاشمية جائزة تميز الأداء الحكومى والشفافية فى الرابع من سبتمبر/أيلول عام ٢٠٠٢ رغبة فى رفع مستوى القطاع العام بكافة قطاعاته، وتعزيز دوره، وتحذير الشفافية والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإدارى على المستوى الوطنى. لقد أثار موضوع الشفافية الكثير من الباحثين فى حقول المعرفة المختلفة فى أواخر القرن الماضى، للبحث فى طيات هذا الموضوع وسير أغواره، وإلقاء الضوء على مضامينه المتعددة سعياً لتوفير سبل وممارسات ترقى بالمؤسسة لتحقيق الأهداف التى تسعى لها كل المجتمعات، إلا فى قطاع التربية والتعليم، فالبحث فى هذا الموضوع ما زال متواضعاً جداً إن لم يكن ضئيلاً.

مشكلة الدراسة:

نظراً لتذمر المعلمين، من عدم فهم ووضوح مفهوم الشفافية وممارستها فى اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديرى المدارس، وتذمر المديرين من ضعف أداء المعلمين، وعدم التزامهم بالقرارات الإدارية ومن خلال عمل الباحث فى وزارة التربية والتعليم قرابة سبعة عشر عاماً اعتباراً من ١٩٩١ وحتى الآن لاحظت هذه المشكلة، ولذلك ينشأ صراع بين الطرفين تصعب خلاله كثير من الحقوق، وتترك فى النفس مرارة الشعور بالغبن، تؤدى إلى إظهار الرضا من أجل لقمة العيش، ولكن من يتعرضون لمثل هذه المواقف يأخذون اتجاهين، أولهما: يشعرون بالإحباط فيؤدون ما عليهم من التزامات تفرضها عليهم وظيفتهم مخافة التعرض للعقوبة، ولكن بدون رغبة فى العمل، وهؤلاء هم الأغلبية، وثانيهما: يجدون ويجتهدون لتحقيق النجاح، ولكنهم لا يشعرون

بحلاوة النجاح، فمنهم من يقف عند هذا الحد؛ لأن الهدف كان إثبات عكس ما يلصق بهم فقط، ومنهم من يستمر في النجاح حتى تحين الفرصة للهروب من واقعة إلى مجال أو مكان آخر لتحقيق ذاته، ولكنهم قلة. وحسب البحوث والدراسات التي اطلعت عليها لم أجد دراسة حول هذا الموضوع، لذا ارتأت الباحثة إجراء هذه الدراسة للوقوف على المعوقات التي تقف أمام فهم الشفافية وممارستها في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وليكون قاعدة لعمل مثل هذه الأبحاث؛ لمعرفة معوقات تطبيق الشفافية في قطاع التربية والتعليم وترسيخ هذا المفهوم في قطاع من أهم ركائز الدولة، كونه أكبر قطاعاتها فهي المبتدأ، ومنها تنطلق الأشعة في جميع الاتجاهات؛ لبنى قاعدة متينة واعية تدرك المفاهيم، وكيفية تطبيقها على أسس سليمة واضحة دون مغالاة أو ضبابية. فكيف يعلم من لا يعلم ولا يعمل؟

يا ليت نعود إلى الله لتعود الحقوق... فيقوم كل منا بواجبه بأمانة وإخلاص، وبذلك نلحق بركب الدول التي استطاعت الوصول إلى مصاف الدول الصناعية بوقت قياسي...

تتمثل مشكلة الدراسة في تعرف درجة فهم الشفافية وممارستها لدى مديري المدارس، ومعوقات ذلك من وجهة نظر المعلمين في مدارس (مديرية تربية إربد الثانية / لواء المزار الشمالي). وتعرف فيما إذا كان هناك اختلاف في درجة ممارسة الشفافية تبعاً لمتغيرات: (الجنس، التخصص، المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخدمة).

ولقد ارتأت الباحثة تطبيق هذه الدراسة على المعلمين في مدارس (مديرية تربية إربد الثانية / لواء المزار الشمالي) الحكومية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مقسمة إلى ثلاثة مجالات هي:

- ١- فهم الشفافية.
- ٢- ممارسة الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

٣- معوقات ممارسة الشفافية فى اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فهم وممارسة الشفافية فى اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري مدارس (لواء المزار الشمالى) الحكومية، وتعرف معوقات ذلك من وجهة نظر المعلمين. وبالتحديد سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما مفهوم الشفافية لدى معلمى المدارس (لواء المزار الشمالى) الحكومية؟
- ٢- ما درجة ممارسة الشفافية لدى مديري المدارس (لواء المزار الشمالى) من وجهة نظر المعلمين؟
- ٣- ما معوقات ممارسة الشفافية فى اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري مدارس (لواء المزار الشمالى) من وجهة نظر المعلمين؟
- ٤- هل يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية من وجهة - نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المستوى العلمى، العمر)؟

خلفية الدراسة وأهميتها:

إننا على أعتاب القرن الحادى والعشرين نمتطى صهوة عقده الأول بما يحمله من زخم هائل بالمعرفة والمفاهيم الجديدة التى لم يسبق لها مثيل، والتكنولوجيا المتسارعة التى تتطلب منا كدولة نامية ومستهلكة لهذه التكنولوجيا أن نحث الخطى، ونثير الهمم من أجل التكيف والتعايش وسط هذا الزخم الرهيب، ولكى نستطيع الوصول لما وصل إليه غيرنا يجب علينا الوقوف على سمات هذا العصر، حيث يذكر سعد الدين إبراهيم فى كتابه "تعليم الأمة العربية

فى القرن الحادى والعشرين (الكارثة أو الأمل) " أن الثورة التكنولوجية الثالثة هى أهم خواص القرن الحادى والعشرين؛ لأنها ثورة تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة بوتيرة سريعة، وأن الثورة التكنولوجية الثالثة تختلف عن الثورتين الصناعيتين: الأولى والثانية، فالثورة الصناعية الأولى اعتمدت على البخار والميكانيكا والفحم، وعلى قوة الدول العسكرية، والثانية: اعتمدت على النفط والطاقة الكهربائية والنووية، وفن الإدارة الحديثة، والشركات المساهمة، والأحلاف العسكرية لتأمين المواد الخام والأسواق، أما الثورة التكنولوجية الثالثة فتعتمد أساسًا على العقل البشرى، وعلى الإلكترونيات الدقيقة، والهندسة الحيوية، والحاسوب، والذكاء الاصطناعى، وتوليد المعلومات واختزالها واستردادها بسرعة، والشركات متعددة الجنسية تلعب دورها كأداة تنظيمية بكل هذه العناصر، فهذا يعنى أن الثورة التكنولوجية الثالثة لا تحتاج إلى الجيوش التقليدية، ولا الاحتلال العسكرى. ولن تكون احتكارًا لبعض المجتمعات المتميزة، وإنما ثورة لجميع شعوب العالم عندما تحسن أعداد أبنائها تربويًا وتعليميًا حيث نتج عن هذه الثورة التكنولوجية العلمية الثالثة:

١- التغيير الاجتماعى المتسارع، أى تغيير فى القيم والمعايير والمؤسسات والعلاقات الاجتماعية فى حياة نفس الجيل، لا كما عهدنا فى الماضى من جيل إلى جيل.

٢- الانفتاح الإعلامى الثقافى الحضارى العالمى، حيث الأقمار الصناعية التى ألغت الحدود السياسية للدول والتدفق الإعلامى والثقافى الوافد، وهو وعى الفرد والمجتمع وقدرتها على الفرز النقدى.

٣- تغيير الأهمية النسبية لقوى الإنتاج وعلاقاته: يعنى انتهاء التمييز التقليدى بين العمل اليدوى والعقلى والإدارة، انتهاء التمييز بين الإنتاج والتجارة والخدمات، فكل عمل أو نشاط أساسى فى الثورة سيعتمد على جزء عقلى أكبر من الجزء الإدارى أو اليدوى، والإنسان الفاعل فى هذا العصر هو القادر على التعليم الدائم والتدريب والتأهيل

عدة مرات في الحياة العملية، والمجتمع الفاعل سيكون هو المجتمع الذي تُستأثر فيه "خدمات المعلومات" وهذا يقع على عاتق النظام التربوي والتعليمي لإعداد الفرد والمجتمع بهذه المواصفات^(٢).

بهذه المعطيات والسمات البارزة للقرن الحادي والعشرين الذي تقطع عقده الأول، لا بد لنا من الاستفادة من هذه الرؤى؛ لإعادة بناء جسور الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والمعلمين على أساس المصلحة العامة أولاً، وتحقيق الأهداف المبتغاة من المدرسة كلبنة أساسية في بناء المجتمع بأكمله، وانطلاقاً من توجيهات جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين بتطبيق الشفافية وممارستها في كل مؤسسات الدولة المختلفة، لتحقيق المساواة والعدالة، وتشجيع الإبداع والتميز للجميع.

يذكر الطويل (٢٠٠١) بعض التحديات والمشكلات التي تواجه الإدارة منها: التحديات الكامنة في النظم الاجتماعية كالأزمات التنظيمية والإدارية التي أطلق عليها مسميات كثيرة منها: بيروباثولوجي (Bureau Pathology)، وهو مصطلح يعنى أن بعض الظواهر السلوكية والإدارية والتنظيمية قد تعاني من مشكلات تتعلق بالقوانين واللوائح وأساليب وطرق الأداء والأفراد. وتتفاقم هذه المشكلات المتعلقة بالقوانين واللوائح على اختلاف ألوانها نتيجة لسيادة البيروقراطية في المؤسسات وإداراتها. إلا أن البيروقراطية لا تعتبر ظاهرة سلبية بمعناها الحقيقي، ولكن الإفراط والمغالاة في تطبيق مبادئها بالشكل الحرفي الدقيق أدى إلى اعتبارها ظاهرة إدارية منفردة.

ليس هذا فقط بل المشكلة تكمن في ممارسة الترهيب من أوجه عدة من قبل الإدارة التربوية في جميع مراحلها، من حيث التهديد والتلويح الدائم بعضا القوانين والأنظمة، وتطبيقها على من ينكروا الظلم أو يعترض على عمل ربما لا يكون من مهامه، ولكن السلطة وعملية الترفيع للمهام من أجل التخلص من عبء الأعمال الإدارية والمشاكل الكثيرة فيها تحتم على الإدارة القيام بمثل

هذه الإجراءات - حسب زعم الكثير من الإداريين التربويين على اختلاف تسلسلهم ومستوياتهم الإدارية - فيوضع الموظف تحت المجهر لرصد حركاته وسكناته، تصل درجة دقته مستويات لم يبلغها العلم الحديث إلى الآن... وذلك من أجل ردعه، ليكون عبرة لكل من تحدّثه نفسه الشكوى، أو الاعتراض مهما كانت الأسباب أو الأعذار. أين الشفافية؟ بل أين حرية التعبير عن الرأي وحماية حقوق الأفراد؟ فكيف يعلم من يمارس عليهم مثل هذه الإجراءات؛ لينتج لنا أجيالاً تحمى وترعى حاضرنا ومستقبلنا قبل ماضينا الذي نشدو به الألمان كلما دقت لحظة من لحظات التفوق والإبداع العلمي العالمي؛ وما أكثرها في الوقت الحالي.

محددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة فهم الشفافية وممارستها في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس، ومعوقات ذلك من وجهة نظر المعلمين ذكوراً وإناثاً للعام الدراسي ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩ في مدارس لواء المزار الشمالي وهي: مدرسة المزار الأساسية للبنات، مدرسة المزار الأساسية المختلطة، أروى بنت الحارث، مدرسة أرحابيا الأساسية للبنين، مدرسة المزار الثانوية للبنين، مدرسة المزار الثانوية للبنات، مدرسة جحفية الأساسية للبنين، مدرسة المزار الأساسية للبنين.

المصطلحات والمفاهيم:

١- الشفافية: هي مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة المدرسية داخل المدرسة وخارجها، وهي تتضمن الكشف عن المعلومات، والتشاركية في صناعة القرارات الإدارية ووضوح القوانين والتشريعات مما يسهم في القضاء على الفساد، وبناء أنظمة النزاهة والعدالة وكما تم تحديدها في أداة الدراسة.

٢- القرارات الإدارية: كل ما يصدر عن الإدارة ضمن القوانين والتشريعات

الخاصة بالتربوية والتعليم لتحقيق الأهداف المرجوة من المدرسة.
 ٣- البيروقراطية: وسيلة لتنسيق الجهود وتحديد المسؤوليات بين الوظائف المختلفة في الجهاز الإداري بأسلوب يمكن من إنجاز بشكل مرضٍ^(١).

الطريقة والإجراءات:

نهجت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة المتمثل في تعرف درجة ممارسة مفهوم الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس، ومعوقات ذلك من وجهة نظر المعلمين يتناول هذا البند وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة والوسائل والإجراءات المختلفة التي اتبعتها الباحثة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون أفراد مجتمع الدراسة من (١٦٥) معلماً ومعلمة من مدارس (لواء المزار الشمالي) موزعة حسب الجدول (١) مبيئاً عدد المعلمين والمعلمات ذكوراً وإناثاً قيد الدراسة لعام ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩.

جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المدارس

المجموع	عدد المعلمين	عدد المعلمات	اسماء المدارس
-	-	٣٠	١- المزار الأساسية للبنات
-	-	٢٠	٢- المزار الأساسية المختلطة للبنات
-	-	١١	٣- أروى بنت الحارث
٥٠	-	-	٤- المزار الثانوية للبنين
١٠	-	-	٥- جحفيه الأساسية للبنين
٢٢	-	-	٦- أرحابا الأساسية للبنين
٢٢	-	-	٧- المزار الأساسية للبنين
١٦٥	١٠٤	٦١	المجموع

بعد توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية. تم الحصول على ١٣٨ استبانة بنسبة (٨٣٪) من كامل أفراد الدراسة، والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة الذين استجابوا حسب المدارس

المجموع	عدد المعلمين	عدد المعلمات	أسماء المدارس
	-	٣٠	١- المزار الأساسية للبنات
	-	١٦	٢- المزار الأساسية المختلطة للبنات
	-	١٠	٣- اروى بنت الحارث
	٣٥	-	٤- المزار الثانوية للبنين
	٩	-	٥- جففيه الأساسية للبنين
	١٨	-	٦- أرحابا الأساسية للبنين
	٢٠	-	٧- المزار الأساسية للبنين
١٣٨	٨٢	٥٦	المجموع

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من ثلاثة مجالات، اعتمدت في تطويرها على الأدب السابق والمؤتمرات. تناولت الاستبانة حسب المجالات:

المجال الأول: مفهوم الشفافية وعدد فقراتها (٧) فقرات.

المجال الثاني: ممارسة الشفافية وعدد فقراتها (١٠) فقرات.

المجال الثالث: المعوقات من وجهة نظر المعلمين وعدد فقراتها (١٢) فقرات.

وقد تم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً متدرجاً وفقاً لسلم ليكرت الخماسي (بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة متدنية، بدرجة متدنية جداً) ومثلت رقمياً (١، ٢، ٣، ٤، ٥)، وكذلك تضمنت

الأداة معلومات عن أفراد العينة، وهي: الجنس، العمر، التخصص، المستوى العلمي، سنوات الخدمة. انظر الملحق رقم (٥).

صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين من كلية الإدارة وأصول التربية في جامعة اليرموك، حيث بلغ عدد المحكمين ٤، وهم: الدكتور عدنان الإبراهيم، وموسى ابداح، وعمر خصاونة، ومحمد بنى هاني، ومعلم من وزارة التربية الدكتور جراح الجراح. حيث طلب منهم إبداء رأيهم حول فقرات أداة الدراسة من حيث: سلامة الصياغة اللغوية وانتماء الفقرة للمجال، وبإمكانية الحذف والتعديل والإضافة إلى أن وصلت الاستبانة إلى شكلها النهائي كما في الملحق رقم (٦).

متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية:

- ١- المتغيرات المستقلة، وهي:
 - متغير الجنس، وله مستويان (ذكور، إناث).
 - متغير العمر، وله ثلاثة مستويات (٢٠-٣، ٣٠-٤٠، ٤٠-٥٠) سنة.
 - متغير التخصص، وله مستويان (علمي، أدبي).
 - متغير المستوى التعليمي، وله خمسة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه).
 - متغير سنوات الخدمة، وله أربعة مستويات: (أقل من ٥، ٥-١٥، ١٥-٢٥، أكثر من ٢٥).

٢- المتغيرات التابعة، وتشتمل على:

- مفهوم الشفافية لدى معلمي مدارس (لواء المزار الشمالي) الحكومية.

- ممارسة الشفافية لدى مديري مدارس (لواء المزار الشمالي) من وجهة نظر المعلمين.

- معوقات ممارسة الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري مدارس (لواء المزار الشمالي) من وجهة نظر المعلمين.

إجراءات الدراسة:

بعد إعداد أداة الدراسة وتطويرها في صورتها النهائية، والتأكد من صدقها وثباتها، قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

- الإجراءات الرسمية التي تجيز تطبيق أداة الدراسة. وذلك من خلال الحصول على الموافقة؛ لتسهيل مهمة الباحثة في مديرية إربد الثانية ملحق رقم (٢).

- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة في مدارس لواء المزار الشمالي، ثم استرجاعها بعد فترة زمنية كافية، ومن ثم العمل على إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة المتمثلة في مفهوم الشفافية ودرجة ممارستها في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس، ومعوقات من وجهة نظر المعلمين في مدارس المزار الشمالي الحكومية، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة.

أما سؤال الدراسة المتعلق بدرجة ممارسة الشفافية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المستوى العلمي، العمر)، فقد تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية لتحديد الفروق الدالة إحصائياً.

نتائج الدراسة:

يتناول هذا البند عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها، حيث هدفت الدراسة تعرف درجة فهم وممارسة الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري

مدارس (لواء المزار الشمالي) الحكومية، وتعرف معوقات ذلك من وجهة نظر المعلمين، وتعرف فيما كان هناك اختلاف في درجة ممارسة الشفافية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المستوى العلمي، العمر). ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم تحديد القيم المعيارية للمقياس باستخدام المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة من مدارس لواء المزار الشمالي الحكومية للعام الدراسي ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩، حيث اعتبرت موافقة لما تم افتراضه عندما تكون قيمة المتوسط الحسابي أقل من ٢,٥، وتختلف ما تم افتراضه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أعلى من ٢,٥.

وبعد جمع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

السؤال الأول: ما مفهوم الشفافية لدى معلمي مدارس (لواء المزار الشمالي) الحكومية؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مفهوم الشفافية ويبين الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمفهوم الشفافية.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة حسب مجالاتها مرتبة تصاعدياً

المجال الأول: مفهوم الشفافية:

الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣	الشفافية: هي مظهر حيوي للديمقراطية.	١,٩٣	١,٠٧٥
٢	الشفافية: هي جعل عملية صنع القرارات مفهومة من قبل المعلمين، ووضوح القوانين والتشريعات الخاصة بوزارة التربية والتعليم.	١,٩٥	٠,٩٩٩
٤	الشفافية: هي الوضوح والمكاشفة التي تبني عليهما المساءلة.	١,٩٧	٠,٩٨٩

الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٥	الشفافية: هي أداة لتعزيز الثقة بين المعلمين والإدارة	١,٩٨	٠,٩٩٢
٦	الشفافية: هي التقيد بأخلاقيات الخدمة العامة المتضمنة القراحم وعدم إساءة استعمال السلطة.	٢,٠٨	١,١٢١
١	الشفافية: هي الكشف المقصود عن الأفعال والممارسات والمعلومات معاً.	٢,٢٥	١,٠٣١
٧	الشفافية: هي تمكين العاملين والمواطنين والمؤسسات من التزود بالبيانات والمعلومات الصادقة لتأدية واجباتهم.	٢,٢٥	١,٠٣١

يبين الجدول رقم (٣) أن مفهوم الشفافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس لواء المزار الشمالي هو: مظهر حيوي للديمقراطية، وجعل عملية صنع القرارات مفهومة من قبل المعلمين، ووضوح القوانين والتشريعات الخاصة بوزارة التربية والتعليم، والوضوح والمكاشفة التي تبني عليها المساءلة، وأداة لتعزيز الثقة بين المعلمين والإدارة من جهة والطلبة وأولياء الأمور من جهة أخرى.

بينما جاء مفهوم الشفافية في كونه الكشف المقصود عن الأفعال والممارسات والمعلومات معاً، وتمكين العاملين والمواطنين والمؤسسات من التزويد بالبيانات والمعلومات الصادقة لتأدية واجباتهم، وهو أقل المفاهيم التي تدل على الشفافية لديهم. وبذلك يكون مفهوم الشفافية لدى معلمى (لواء المزار الشمالي) الحكومية جيداً ومبنيًا على أسس صحيحة.

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة الشفافية لدى مديري مدارس (لواء المزار الشمالي) من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال ممارسة الشفافية. ويبين الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسة الشفافية.

جدول (٤)

المجال الثاني: ممارسة الشفافية:

الرتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١١	تتعامل الإدارة بطرق سرية.	١.٩٣	١.٠٦٢
١٧	تتقبل الإدارة جميع الملاحظات والاقتراحات الصادرة من المعلمين.	٢.٣٣	٠.٩٩٩
١٦	تشرك الإدارة المعلمين في رسم الخطط، ووضع الأهداف الخاصة بالمدرسة.	٢.٣٦	١.٠٣٩
١٢	تتعامل الإدارة بموضوعية في عمليات التقويم المختلفة.	٢.٤٢	١.١٧٦
٨	تتميز التعليمات والاجراءات الصادرة من الإدارة بالندوة والوضوح معاً.	٢.٤٩	١.١٩١
١٤	تولى الإدارة التحفيز على الإبداع أهمية كبيرة.	٢.٥٧	١.٢٣٧
١٠	تشجع الإدارة المدرسية الإدارة الذاتية، وروح الفريق من خلال إحساس الجميع بالاشتراك في الأهداف المصالح.	٢.٠٦٤	٠.١٦٤
٩	تتوفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والمعلمين.	٢.٦٣	١.٢٥٩
١٣	تتعامل الإدارة مع جميع المعلمين بمقاييس عادلة.	٢.٦٦	١.١٢٨
١٥	ترعى الإدارة المرونة اللازمة في إدارتها من خلال التعامل بديمقراطية ونزاهة.	٢.٧٦	١.١٩٦

يبين الجدول رقم (٤) أن أعلى درجات ممارسة الشفافية من وجهة نظر معلمي مدارس لواء المزار الشمالي هو: تعامل الإدارة بطرق سرية، تقبل الإدارة جميع الملاحظات والاقتراحات الصادرة من المعلمين، إشراك الإدارة المعلمين في رسم الخطط، ووضع الأهداف الخاصة بالمدرسة، وأن أقل درجات ممارسة الشفافية كانت تعامل الإدارة بمقاييس عادلة وديمقراطية ونزاهة. وبشكل عام فقد كانت درجة ممارسة الشفافية لدى مديري مدارس (لواء المزار الشمالي) من وجهة نظر المعلمين ضعيفة جداً.

السؤال الثالث: ما عواقب ممارسة الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري مدارس (لواء المزار الشمالي) من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات من وجهة نظر المعلمين. ويبين الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات من وجهة نظر المعلمين.

جدول (٥)

المجال الثالث: المعوقات من وجهة نظر المعلمين:

الترتبة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٨	عدم استخدام الإدارة وسيلة اتصال مناسبة تتناسب مع قدرات وفهم المعلمين.	٢.٣٣	٠.٩٩٩
٢٠	اعتماد الإدارة على النوانح والإجراءات المدونة لنقل المعلومات للمعلمين.	٢.٤٦	١.١١٥
٢١	تزويد الإدارة المعلمين بالمعلومات في الوقت غير المناسب للرسالة المطلوبة.	٢.٧٠	١.٣٦٥
٢٧	عدم إخضاع نظام العلاوات والترقيات للمعلمين لأسس تعتمد مبدأ المنافسة الحرة في مجالات المعرفة العلمية - والأنشطة المدرسية.	٢.٧٠	١.٣٧٤
٢٣	عدم توفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والمعلمين.	٢.٧٥	١.٣٦٦
٢٦	عدم الاهتمام بإنسانية الفرد وحاجاته.	٢.٧٧	١.٤٤١
٢٩	التحدث مع أعضاء الهيئة التدريسية بطريقة لا تسمح بالنقاش.	٢.٧٨	١.١٩٦
١٩	عدم استخدام الإدارة وسائل تكنولوجية حديثة في مجال الاتصال.	٢.٧٨	١.١٩٦
٢٨	عدم وضوح اتجاهات الإدارة للهيئة التدريسية.	٢.٨٠	١.٣١٣
٢٥	ضعف نظام الرقابة والمساءلة على الإدارة.	٢.٨٤	١.٣٦٣
٢٢	اهتمام الإدارة بالمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة.	٢.٨٨	١.٣٩٦
٢٤	ظاهرة الوساطة والمحسوبية.	٢.٩٣	١.٤٨٣

يبين الجدول رقم (٥) من خلال استجابة أفراد العينة للمجال الثالث أن

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت عالية جدًا، مما يدل على أن أفراد العينة المستجيبين للأسئلة كانت أغلب إجاباتهم لا أوافق ولا أوافق بشدة على هذا المجال، أي أن وجهة نظر المعلمين ترى أن معوقات تطبيق وممارسة الشفافية هي:

- ظاهرة الوساطة والمحسوبية.
- اهتمام الإدارة بالمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة.
- ضعف نظام الرقابة والمساءلة على الإدارة.
- عدم وضوح اتجاهات الإدارة للهيئة التدريسية.
- عدم استخدام الإدارة وسائل تكنولوجيا حديثة في مجال الاتصال.
- التحدث مع أعضاء الهيئة التدريسية بطريقة لا تسمح بالنقاش.
- عدم الاهتمام بإنسانية الفرد وحاجاته.
- عدم توفر الثقة والمصادقية بين الإدارة والمعلمين.
- عدم إخضاع نظام العلاوات والترقيات للمعلمين لأسس تعتمد مبدأ المنافسة الحرة في مجالات المعرفة العلمية - والأنشطة المدرسية.
- تزويد الإدارة المعلمين بالمعلومات في الوقت غير المناسب للرسالة المطلوبة.
- اعتماد الإدارة على اللوائح والإجراءات المدونة لنقل المعلومات للمعلمين.
- عدم استخدام الإدارة وسيلة اتصال مناسبة مع قدرات المعلمين وفهمهم.

السؤال الرابع: هل يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الشفافية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المستوى، العمر)؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية، والتكرارات، والنسب المئوية لدرجة ممارسة الشفافية من وجهة نظر المعلمين وفقًا لمتغيرات، (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المستوى العلمي، العمر). ويبين الجدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية لدرجة ممارسة الشفافية من وجهة نظر المعلمين وفقًا لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المستوى العلمي، العمر).

جدول (٦)

توزيع أفراد العينة على متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٧٩	٪٦٩,٦
	أنثى	٥٩	٪٣٢,٤
العمر	من ٢٠ إلى ٣٠	٣٩	٪٢٨,٣
	من ٣١ - ٤٠	٥٩	٪٤٢,٨
	من ٤١ - ٥٠	٤٠	٪٢٩,٠
التخصص	علمي	٥٢	٪٣٧,٦
	أدبي	٨٤	٪٦٢,٣
المستوى التعليمي	دبلوم	١٦	٪١١,٦
	بكالوريوس	٧٤	٪٥٣,٦
	دبلوم عالي	٢٧	٪١٩,٦
	ماجستير	١٦	٪١١,٦
	دكتوراه	٥	٪٣,٦
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٣٤	٪٢٤,٦
	٥ - ١٥ سنوات	٥٠	٪٣٦,٢
	١٥ - ٢٥	٤٥	٪٣٢,٦
	أكثر من ٢٥	٩	٪٦,٥

يبين الجدول رقم (٦) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المستوى العلمي، العمر).

مناقشة النتائج:

يتناول هذا البند مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات التي انبثقت عنها، إذ هدفت الدراسة تعرف درجة فهم الشفافية وممارستها في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري مدارس (لواء المزار الشمالي) الحكومية، وتعرف معوقات ذلك من وجهة نظر المعلمين، وتعرف إذا كان هناك اختلاف في درجة ممارسة الشفافية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس،

سنوات الخدمة، التخصص، المستوى العلمي، العمر).

ولتحقيق أهداف الدراسة جمعت البيانات المتعلقة بالقرارات الإدارية لدى مديري مدارس لواء المزار الحكومية من خلال اتجاهات أفراد الدراسة نحو مفهوم الشفافية، ودرجة ممارستها في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري مدارس لواء المزار الشمالي الحكومية، ومعوقات ذلك من وجهة نظر المعلمين، وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت نتائج الدراسة ما يلي:

أولاً- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما مفهوم الشفافية لدى معلمي مدارس (لواء المزار الشمالي) الحكومية؟".

للتعرف على مفهوم الشفافية لدى معلمي مدارس (لواء المزار الشمالي) الحكومية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال مفهوم الشفافية. علماً بأن هذه الفقرات كلها صحيحة، وكان مستوى فهم الشفافية من قبل المعلمين جيداً ومبنيًا على أسس صحيحة، وهذا ليس غريباً، فكل الفقرات عبرت عن مفهوم الشفافية، ولكن تبقى المفاضلة بين المفاهيم. فنجد الفقرة التي تنص على "الشفافية مظهر حيوي للديمقراطية" احتلت المرتبة الأولى من وجهة نظر المعلمين. قد يعود ذلك إلى حاجة المعلمين للتعبير عن آرائهم في جو يسوده الأمن والطمأنينة، وارتباطها بشكل وثيق بالشفافية من حيث: وضوح القوانين والتشريعات المرتبطة بصناعة القرارات الإدارية، ويظهر ذلك من خلال احتلال الفقرة التي عبرت عن أن الشفافية هي "جعل عملية صنع القرارات مفهومة من قبل المعلمين، ووضوح القوانين والتشريعات الخاصة بوزارة التربية والتعليم" - المرتبة الثانية، وإنها - أي الشفافية - أداة لتعزيز الثقة بين الإدارة والمعلمين، حيث احتلت المرتبة الرابعة كدليل قوي على حاجة الأسرة التربوية للمكاشفة والوضوح في اتخاذ القرارات الإدارية كمظهر حضاري يدعو إلى النمو والرفق دون مغالاة، وهذا ما يدعو إليه الدين الحنيف، وكما تؤكد جميع الدراسات الحديثة حيث أكدته كل من أبو كبريم (٢٠٠٥)، والكاييد (٢٠٠٣)، والكيلاني (٢٠٠٠). رغم قلتها في مجال التربية والتعليم.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما درجة ممارسة الشفافية لدى مديري مدارس (لواء المزار الشمالي) من وجهة نظر المعلمين؟".

من خلال استعراض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال ممارسة الشفافية. تبين أن أعلى درجات ممارسة الشفافية من وجهة نظر معلمي مدارس لواء المزار الشمالي هي: تعامل الإدارة بطرق سرية (١,٩٣)، مما يشير إلى تمترس الإدارة في قوقعة الماضي، وتقليد ما سبق حفاظاً على المركز، وبعيداً عن الوقوع في المشاكل، بيد أن بعض المشاكل قد تفيد في كثير من الأحيان في الكشف عن خلل ما يساهم في وضع الحلول التي تساعد على التطور والتحديث، وهذا ما جعل قطاع التعليم بطيء التغيير، بل ومحارب بشكل مستمر. وأن أقل درجات ممارسة الشفافية كانت تعامل الإدارة بمقاييس عادلة (٢,٦٦)، وبديمقراطية ونزاهة (٢,٧٨). وهذه النتيجة تؤكد ما سبق ذكره من التمرکز حول التعامل بطرق سرية، فهي نتيجة طبيعية لذلك. وهذا ينطبق مع دراسة دعيبس (٢٠٠٤).

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما معوقات ممارسة الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري مدارس (لواء المزار الشمالي) من وجهة نظر المعلمين؟

في مجال معوقات ممارسة الشفافية، ومن خلال ارتفاع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال المعوقات من وجهة نظر المعلمين. ندرك أن القيم الاجتماعية المغلوطة مازالت سائدة، وتؤثر بشكل سلبي على العملية التربوية بجميع مراحلها وفروعها رغم الكثير من الدعوات، والسعي الحثيث في مكافحتها باستخدام أقسام جديدة في وزارة التربية كقسم الرقابة والتفتيش، فإن هذه القيم تترسخ يوماً بعد يوم مثل: الوساطة، المحسوبية، ضعف الرقابة الإدارية، خدمة الأقارب، الخوف من ضياع الحقوق والعقاب، النفاق الاجتماعي. وهذا يتطابق مع دراسة أبو كزيم (٢٠٠٥).

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: "هل يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية من وجهة

نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المستوى العلمي، العمر)؟".

يلاحظ من حساب المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية لدرجة ممارسة الشفافية من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المستوى العلمي، العمر). وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخدمة، التخصص، المستوى العلمي، العمر). وهذا يتفق مع دراسة الديابنة (٢٠٠٧) ما عدا الجنس، وأبو الهيجاء (١٩٩٥) ما عدا المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

التوصيات:

بعد التحليل واستخراج النتائج توصى الباحثة بما يلي:

- ١- استخدام الإدارة وسائل تكنولوجية حديثة في مجال الاتصال.
- ٢- تزويد الإدارة المعلمين بالمعلومات في الوقت المناسب للرسالة المطلوبة.
- ٣- اهتمام الإدارة بالمصلحة العامة قبل التفكير في المصلحة الشخصية.
- ٤- توطيد أسس الثقة والمصادقية بين الإدارة والمعلمين.
- ٥- تقوية نظام الرقابة والمساءلة على الإدارة.
- ٦- محاولة القضاء أو التخفيف قدر الإمكان من ظاهرة الوساطة والمحسوبية.
- ٧- الاهتمام بإنسانية الفرد وحاجاته، ومحاولة تلبية رغباته بما لا يتنافى مع روح الشفافية.
- ٨- إخضاع نظام العلاوات والترقيات للمعلمين لأسس تعتمد مبدأ المنافسة الحرة في مجالات.
- ٩- توضيح اتجاهات الإدارة للهيئة التدريسية.
- ١٠- التحدث مع أعضاء الهيئة التدريسية بطريقة تسمح بالنقاش، لفتح قنوات للوصول إلى الحلول المناسبة.

الهوامش

- (1) النوري، ١٩٨٨.
(2) Jennifer, 200.

(3) جلود، ٢٠٠١.

(4) موراي، ٢٠٠١.

(5) إبراهيم، ١٩٩١.

(6) الشامان، ١٩٩٨.



المصادر والمراجع

- النوري، عبد الغنى: اتجاهات جديدة في اقتصاديات التعليم في البلاد العربية، (ط ١)، الدوحة: دار الثقافة (١٩٨٨).
- جلو، البيانور: استراتيجيات رعاية برامج تقوية النزاهة الإدارية في: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ندوات ومؤتمرات (محرر) مؤتمر أفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي وموسسي، (ط ١)، (ص: ٢٦١ - ٢٦٩). القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠١).
- سوارى، ريتشارد: استراتيجيات رعاية برامج تقوية النزاهة الإدارية في: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ندوات ومؤتمرات (محرر) مؤتمر أفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي ومؤسسي، (ط ١)، (ص: ٢٧٣ - ٢٧٨)، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠١).
- هندل، روبرت: بناء العدالة والنزاهة والمساءلة في: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ندوات ومؤتمرات (محرر) مؤتمر أفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي ومؤسسي، (ط ١)، (ص: ٨٦ - ٨٧). القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠١).
- لبيبا، سيبيا: استراتيجيات رعاية برنامج تقوية النزاهة الإدارية في: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ندوات ومؤتمرات (محرر) مؤتمر أفاق جديدة في النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية منظور استراتيجي ومؤسسي، (ط ١)، (ص: ٢٩٥ - ٢٩٦). القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠٠١).
- القبولى، محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم. (ط ١). عمان، دار وائل للنشر. (٢٠٠٠).
- عصفور، محمد شاكر: أصول التنظيم والأساليب. (ط ١). جدة، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة (١٩٨٧).
- ابو كزيم، أحمد: مفهوم الشفافية لدى الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه الجامعة الأردنية، عمان، الأردن (٢٠٠٥).
- الإبراهيم، عدنان: المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه عضو هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن (١٩٩١).

الطويل، هاني عبد الرحمن: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم. (ط٣). عمان: دار وائل للنشر (٢٠٠١).

الشامان، أمل بنت سلامة: البيروقراطية هل هي السبب؟ مجلة الفيصل، العدد (٢٦٢)، ص ٢١ (١٩٩٨).

لانا، الديابنة: درجة تطبيق الأسس الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر معلمي ومديري هذه المدارس في منطقة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد (٢٠٠٧).

عبد الرحمن، أبو الهيجاء: المبادئ الديمقراطية ومدى تطبيقها لدى المدارس الأساسية الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة اليرموك، إربد (١٩٩٥).

مَعْتَدُ الْجَوْتِ الدِّلسِي الْعَرَبِيَّةَا
INSTITUTE OF TEACHING RESEARCH AND STUDIES
عضو اتحاد الجامعات العربية

ملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
قسم الإدارة والأصول

الأستاذ الدكتور _____ الأكرم _____

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ستقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "درجة ممارسة الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس ومعوقات ذلك من وجهة نظر المعلمين" للوقوف على أسباب هذه الظاهرة، حيث إن هذه الدراسة تستند إلى ثلاثة مجالات، هي:

أولاً: مجال مفهوم الشفافية.

ثانياً: مجال ممارسة الشفافية.

ثالثاً: مجال المعوقات من وجهة نظر المعلمين.

وكونكم من أهل الخبرة والدراية، ولما تتمتعون به من مكانة علمية، سوف تكون الباحثة ممتنة بتحكيم هذه الأداة من حيث سلامة الصياغة اللغوية وانتماء الفقرة للمجال، وذلك لما لرأيكم من أثر في تكامل بناء هذه الأداة، واعتماد المقياس المناسب.

شاكراً مقدرة تعاونكم...

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة

فزيال محمد فريحات

ملحق (٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

مديرية التربية والتعليم
منطقة إربد الثانية

مدرسة المزار الأساسية للبنات

المحترم

المدير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ستقوم المساعدة فريال محمد فريحات بإجراء دراسة بعنوان "ممارسة الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين".

نرجو التكرم بالموافقة على توزيع الاستبانة أداة الدراسة في مدارس لواء المزار الشمالي.

واقبلوا الاحترام،،،

المستدعية

فريال محمد فريحات

معهد البحوث والدراسات العربية

مركز البحوث والدراسات العربية

عضو اتحاد الجامعات العربية

ملحق (٣)

قائمة بأسماء المحكمين

اسم الدكتور	الجامعة / مكان العمل
عدنان الإبراهيم	جامعة اليرموك
محمد بنى هاني	جامعة اليرموك
عمر خصاونة	جامعة اليرموك
موسى أبو دلبوح	جامعة اليرموك
جراح الجراح	معلم / مديرية اربد الثانية



ملحق (٤)

استبانة التحكيم

الملاحظات والتعديلات المقترحة	مناسبة الفقرة للمجال		صياغة الفقرة		الفقرات
	غير مناسبة	مناسبة	غير سليمة	سليمة	
					<p>مفهوم الشفافية:</p> <p>١- الشفافية: هي الكشف المقصود عن الأفعال والممارسات والمعلومات معا.</p> <p>٢- الشفافية: هي جعل عملية صنع القرارات مفهومة من قبل المعلمين ووضوح القوانين والتشريعات الخاصة بوزارة التربية والتعليم.</p> <p>٣- الشفافية: هي مظهر حيوي للديمقراطية.</p> <p>٤- الشفافية: هي الوضوح والمكاشفة التي تبني عليهما المساءلة.</p> <p>٥- الشفافية: هي أداة لتعزيز الثقة بين المعلمين والإدارة من جهة، والطلبة وأولياء الأمور من جهة أخرى.</p> <p>٦- الشفافية: هي التقيد بأخلاقيات الخدمة العامة المتضمنة التراحم وعدم إساءة استعمال السلطة.</p> <p>٧- الشفافية: هي تمكين العاملين والمواطنين والمؤسسات من التزود بالبيانات والمعلومات الصادقة لنأدية واجباتهم.</p>
					<p>ممارسة الشفافية:</p> <p>٨- تتميز التعليمات والإجراءات الصادرة من الإدارة بالدقة والوضوح معا.</p> <p>٩- تتوفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والمعلمين.</p> <p>١٠- تشجع الإدارة المدرسية الإدارة الذاتية وروح الفريق من خلال إحساس الجميع بالأثر الكافي للأهداف والمصالح.</p> <p>١١- تتعامل الإدارة بطرق سريعة.</p> <p>١٢- تتعامل الإدارة بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة.</p> <p>١٣- تتعامل الإدارة مع جميع المعلمين بمقاييس عادلة.</p> <p>١٤- تولي الإدارة التحفيز على الإبداع أهمية كبيرة.</p> <p>١٥- تراعى الإدارة المرونة اللازمة في إدارتها من خلال التعامل بديمقراطية ونزاهة.</p> <p>١٦- تشرك الإدارة المعلمين في رسم الخطط ووضع الأهداف الخاصة بالمدرسة.</p> <p>١٧- تتقبل الإدارة جميع الملاحظات والاقتراحات الصادرة من المعلمين.</p>

الملاحظات والتعديلات المقترحة	مناسبة الفقرة للمجال		صياغة الفقرة		الفتايات
	غير مناسبة	مناسبة	غير سليمة	سليمة	
					<p>المعوقات من وجهة نظر المعلمين:</p> <p>١٨ - عدم استخدام الإدارة وسيلة اتصال مناسبة تتناسب مع قدرات وفهم المعلمين.</p> <p>١٩ - عدم استخدام الإدارة وسائل تكنولوجية حديثة في مجال الاتصال.</p> <p>٢٠ - اعتماد الإدارة على اللوائح والجراءات المدونة لنقل المعلومات للمعلمين.</p> <p>٢١ - تزويد الإدارة المعلمين بالمعلومات في الوقت غير المناسب للرسالة المطلوبة.</p> <p>٢٢ - اهتمام الإدارة بالمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة.</p> <p>٢٣ - عدم توفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والمعلمين.</p> <p>٢٤ - ضعف نظام الرقابة والمساءلة على الإدارة.</p> <p>٢٥ - ظاهرة الوساطة والمحسوبية.</p> <p>٢٦ - عدم الاهتمام بالشمولية الفرد وحاجاته.</p> <p>٢٧ - عدم إخضاع نظام العلاوات والترقيات للمعلمين لأسس تعتمد مبدأ المنافسة الحرة في مجالات المعرفة العلمية والأنشطة المدرسية.</p> <p>٢٨ - عدم وضوح اتجاهات الإدارة للهيئة التدريسية.</p> <p>٢٩ - التحدث مع أعضاء الهيئة التدريسية بطريقة لا تسمح بالنقاش.</p>

مؤسسة البحوث والدراسات العربية

INSTITUTION FOR ARABIC RESEARCHES AND STUDIES

عضو اتحاد الجامعات العربية

ملحق (٥)

الاستبانة قبل التحكيم

نرجو التكرم بالاستجابة للفقرات المبينة في الاستبانة المرفقة بكل موضوعية، علماً بأن الإجابات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحاط بكامل السرية.

البيانات الشخصية		الجنس:	المرحلة:
أنثى	ذكر	٣٠-٢٠	٤٠-٥٠
المرحلة:	المرحلة:	٤٠-٣٠	٥٠-٤٠
المرحلة:	المرحلة:	أدنى	علمي
المستوى التعليمي:	المستوى التعليمي:	دبلوم	بكالوريوس
سنوات الخدمة:	سنوات الخدمة:	أقل من ٥	١٥-٥
دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	أكثر من ٢٥

أداة قياس مفهوم وممارسة الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس، ومعوقات ذلك من وجهة نظر المعلمين

درجة الموافقة على المفهوم					الفقرات
متدنية جداً	متدنية	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					<p>مفهوم الشفافية:</p> <p>١- الشفافية: هي الكشف المقصود عن الأفعال والممارسات والمعلومات معا.</p> <p>٢- الشفافية: هي جعل عملية صنع القرارات مفهومة من قبل المعلمين ووضوح القوانين والتشريعات الخاصة بوزارة التربية والتعليم.</p> <p>٣- الشفافية: هي منظر حيوي للديمقراطية.</p> <p>٤- الشفافية: هي الوضوح والمكاشفة التي تبنى عليهما المساءلة.</p> <p>٥- الشفافية: هي أداة لتعزيز الثقة بين المعلمين والإدارة من جهة، والطلبة وأولياء الأمور من جهة أخرى.</p> <p>٦- الشفافية: هي التقيّد بأخلاقيات الخدمة العامة المتضمنة التواضع وعدم إساءة استعمال السلطة.</p> <p>٧- الشفافية: هي تمكين العاملين والمواطنين والمؤسسات من التزود بالبيانات والمعلومات الصادقة لنادية واجباتهم.</p>

درجة الموافقة على المفهوم					الفقرات
متدنية جداً	متدنية	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					<p>ممارسة الشفافية:</p> <p>٨- تتميز التعليمات والإجراءات الصادرة من الإدارة بالدقة والوضوح مغا.</p> <p>٩- تتوفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والمعلمين.</p> <p>١٠- تشجع الإدارة المدرسية الإدارة الذاتية وروح الفريق من خلال إحساس الجميع بالاشتراك في الأهداف والمصالح.</p> <p>١١- تتعامل الإدارة بطرق سريعة.</p> <p>١٢- تتعامل الإدارة بموضوعية في عمليات التقويم المختلفة.</p> <p>١٣- تتعامل الإدارة مع جميع المعلمين بمقاييس عادلة.</p> <p>١٤- تولي الإدارة التحفيز على الإبداع أهمية كبيرة.</p> <p>١٥- تراعى الإدارة المرونة اللازمة في إدارتها من خلال التعامل بديمقراطية ونزاهة.</p> <p>١٦- تشارك الإدارة المعلمين في رسم الخطط ووضع الأهداف الخاصة بالمدرسة.</p> <p>١٧- تتقبل الإدارة جميع الملاحظات والاقتراحات الصادرة من المعلمين.</p>
					<p>المعوقات من وجهة نظر المعلمين:</p> <p>١٨- عدم استخدام الإدارة وسيلة اتصال مناسبة تتناسب مع قدرات وقبم المعلمين.</p> <p>١٩- عدم استخدام الإدارة وسائل تكنولوجية حديثة في مجال الاتصال.</p> <p>٢٠- اعتماد الإدارة على اللوائح والإجراءات المدونة لنقل المعلومات للمعلمين.</p> <p>٢١- تزويد الإدارة المعلمين بالمعلومات في الوقت غير المناسب للرسالة المطلوبة.</p> <p>٢٢- اهتمام الإدارة بالمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة.</p> <p>٢٣- عدم توفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والمعلمين.</p> <p>٢٤- ضعف نظام الرقابة والمساءلة على الإدارة.</p> <p>٢٥- ظاهرة الوساطة والمحسوبية.</p> <p>٢٦- عدم الاهتمام بإنسانية الفرد وحاجاته.</p> <p>٢٧- عدم إخضاع نظام العلاوات والترقيات للمعلمين لآسس تعتمد مبدأ المنافسة الحرة في مجالات المعرفة العلمية والأنشطة المدرسية.</p> <p>٢٨- عدم وضوح اتجاهات الإدارة للهيئة التدريسية.</p> <p>٢٩- التحدث مع أعضاء الهيئة التدريسية بطريقة لا تسمح بالنقاش.</p>

ملحق (٦)

الاستبانة بعد التحكيم

نرجو التكرم بالاستجابة للفقرات المبينة في الاستبانة المرفقة بكل موضوعية، علماً بأن الإجابات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحاط بكامل السرية.

البيانات الشخصية

الجنس:	ذكر	أنثى		
العمر:	٣٠-٤٠	٤٠-٥٠	٤٠-٥٠	
التخصص:	علمي	أدبي		
المستوى التعليمي:	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير
سنوات الخدمة:	أقل من ٥	٥-١٥	١٥-٢٥	أكثر من ٢٥
				دكتوراه

أداة قياس مفهوم وممارسة الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس، ومعوّقات ذلك من وجهة نظر المعلمين

درجة الموافقة على المفهوم					الفقرات
متدنية جداً	متدنية	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					مفهوم الشفافية:
					١- الشفافية: هي الكشف المقصود عن الأفعال والممارسات والمعلومات معاً.
					٢- الشفافية: هي جعل عملية صنع القرارات مفهومة من قبل المعلمين ووضوح القوانين والتشريعات الخاصة بوزارة التربية والتعليم.
					٣- الشفافية: هي مظهر حيوي للديمقراطية.
					٤- الشفافية: هي الوضوح والمكاشفة التي تبني عليهما المساءلة.
					٥- الشفافية: هي أداة لتعزيز الثقة بين المعلمين والإدارة من جهة، والطلبة وأولياء الأمور من جهة أخرى.
					٦- الشفافية: هي التقيد بأخلاقيات الخدمة العامة المتضمنة التراحم وعدم إساءة استعمال السلطة.
					٧- الشفافية: هي تمكين العاملين والمواطنين والمؤسسات من التزود بالبيانات والمعلومات الصادقة لتأدية واجباتهم.

درجة الموافقة على المفهوم					الفقرات
متدنية جداً	متدنية	متوسطة	عالية	عالية جداً	
					<p>ممارسة الشفافية:</p> <p>٨- تتميز التعليمات والإجراءات الصادرة من الإدارة بالدقة والوضوح معاً.</p> <p>٩- تتوفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والمعلمين.</p> <p>١٠- تشجع الإدارة المدرسية الإدارة الذاتية وروح الفريق من خلال إحساس الجميع بالاشتراك في الأهداف والمصالح.</p> <p>١١- تتعامل الإدارة بطرق سرية.</p> <p>١٢- تتعامل الإدارة بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة.</p> <p>٣٠- تتعامل الإدارة مع جميع المعلمين بمقاييس عالية.</p> <p>١٣- تولي الإدارة التحفيز على الإبداع أهمية كبيرة.</p> <p>١٤- تراعى الإدارة المرونة اللازمة في إدارتها من خلال التعامل بديمقراطية ونزاهة.</p> <p>١٥- تشارك الإدارة المعلمين في رسم الخطط ووضع الأهداف الخاصة بالمدرسة.</p> <p>١٦- تتقبل الإدارة جميع الملاحظات والاقتراحات الصادرة من المعلمين.</p>
					<p>المعوقات من وجهة نظر المعلمين:</p> <p>١٧- عدم استخدام الإدارة وسيلة اتصال مناسبة تتناسب مع قدرات وفهم المعلمين.</p> <p>١٨- عدم استخدام الإدارة وسائل تكنولوجية حديثة في مجال الاتصال.</p> <p>١٩- اعتماد الإدارة على اللوائح والإجراءات المدونة لنقل المعلومات للمعلمين.</p> <p>٢٠- تزويد الإدارة المعلمين بالمعلومات في الوقت غير المناسب للرسالة المطلوبة.</p> <p>٢١- اهتمام الإدارة بالمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة.</p> <p>٣١- عدم توفر الثقة والمصداقية بين الإدارة والمعلمين.</p> <p>٢٢- ضعف نظام الرقابة والمساءلة على الإدارة.</p> <p>٢٣- ظاهرة الوساطة والمحسوبية.</p> <p>٢٤- عدم الاهتمام بالإنسانية الفرد وحاجاته.</p> <p>٢٥- عدم إخضاع نظام العلاوات والترقيات للمعلمين لأسس تعتمد مبدأ المنافسة الحرة في مجالات المعرفة العلمية والأنشطة المدرسية.</p> <p>٢٦- عدم وضوح اتجاهات الإدارة للهيئة التدريسية.</p> <p>٢٧- التحدث مع أعضاء الهيئة التدريسية بطريقة لا تسمح بالنقاش.</p>