

تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية إعداد

كريمة محمد لاشين

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
بكلية التربية جامعة طنطا

المستخلص

يستهدف البحث الحالي التعرف على: الأسس النظرية لكل من الشفافية الإدارية والتحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وتوضيح علاقة التحول الرقمي بالشفافية الإدارية، فضلاً عن إلقاء الضوء على دور التحول الرقمي في تعزيز أبعاد الشفافية الإدارية، وقياس واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية. ومن ثم؛ التوصل إلى تصور مقترح لتعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية.

ولتحقيق هذه الأهداف استخدم البحث المنهج الوصفي؛ والذي يتلاءم مع طبيعة البحث، وأهدافه، خاصة أن الظاهرة موضوع الدراسة ظاهرة ملموسة، وواقعية، وقابلة للملاحظة، والمعاينة الميدانية، والوصف الكمي، والنوعي. كما اعتمد البحث الحالي على أسلوب دراسة الحالة واحداً من أساليب المنهج الوصفي؛ إذ تم تطبيق الدراسة الميدانية على بعض المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية فقط نموذجاً من محافظات جمهورية مصر العربية.

وقد تكونت أداة البحث من: استبانة أعدتها الباحثة؛ للتعرف على واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية (من حيث: شفافية التشريعات وإجراءات العمل، شفافية المعلومات والقرارات، شفافية تقييم الأداء والمساءلة) في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية. علاوة على الكشف عن ما إذا

كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، ومتغير الإدارة التعليمية.

وطبقت الاستبانة أداة الدراسة الميدانية على عينة من: مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية، وبلغ حجم عينة البحث: (٦٠) مدير بنسبة بلغت (٢٣,٠٧%) تقريباً من المجتمع الأصل البالغ عدده (٢٦٠) مدير، علاوة على (٥٦٥) معلم بنسبة بلغت (١١,٣٢%) تقريباً من المجتمع الأصل البالغ عدده (٤٩٩١) معلم، وفقاً لآخر إحصاء صادر من الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لعام ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣م، وتم اختيار أفراد عينة البحث بطريقة عشوائية؛ نظراً لتطبيق الاستبانة أداة الدراسة الميدانية إلكترونياً، وقد تم تطبيق الاستبانة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣م.

وتوصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية جاء بدرجة متوسطة. أما عن ترتيب أبعاد الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي، فقد جاءت على النحو الآتي؛ احتل بُعد "شفافية التشريعات وإجراءات العمل" المرتبة الأولى، أما بُعد "شفافية المعلومات والقرارات" فقد جاء في المرتبة الثانية، بينما جاء بُعد "شفافية تقييم الأداء والمساءلة" في المرتبة الثالثة والأخيرة. كما كشفت الدراسة الميدانية عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الشفافية الإدارية بأبعادها الثلاثة (شفافية التشريعات وإجراءات العمل، شفافية المعلومات والقرارات، شفافية تقييم الأداء والمساءلة) في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (لصالح فئة مدير مدرسة)، بينما لا توجد فروق بينهم وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية.

د/ كريمة محمد لاشين

وانتهى البحث بتقديم تصور مقترح لتعزيز الشفافية الإدارية (من حيث: شفافية التشريعات وإجراءات العمل، شفافية المعلومات والقرارات، شفافية تقييم الأداء والمساءلة) في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية. كما قدم البحث مجموعة من الدراسات والبحوث المستقبلية المقترحة؛ لاستكمال البحث في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، التحول الرقمي، المدارس الثانوية العامة، محافظة الغربية.

Abstract

Enhancing Administrative Transparency in light of Digital Transformation in General Secondary Schools in Gharbia Governorate

The current research aims to identify: the theoretical foundations of each of administrative transparency and digital transformation in educational institutions in the light of contemporary administrative thought, and to clarify the relationship of digital transformation to administrative transparency, as well as to shed light on the role of digital transformation in enhancing the dimensions of administrative transparency, and to measure the reality of applying the dimensions of administrative transparency in The light of digital transformation from the point of view of principals and teachers of general secondary schools in Gharbia Governorate. and then; Reaching a proposed vision to enhance administrative transparency in the light of digital transformation in public secondary schools in Gharbia Governorate.

To achieve these goals, the research used the descriptive approach. Which is compatible with the nature and objectives of the research, especially since the phenomenon under study is a tangible, realistic phenomenon, subject to observation, field inspection, quantitative and qualitative description. The current research relied on the case study method and one of the descriptive methods. The field study was applied to some public secondary schools in Gharbia governorate only as a model from the governorates of the Arab Republic of Egypt.

The research tool consisted of: a questionnaire prepared by the researcher; To identify the reality of applying the dimensions of administrative transparency (in terms of: transparency of legislation and work procedures, transparency of information and decisions, transparency of performance evaluation and accountability) in light of digital transformation from the point of view of principals and teachers of public secondary schools in Gharbia Governorate. In addition to revealing whether there were statistically significant differences between the responses of the study sample according to the job title variable and the educational administration variable.

The questionnaire was applied as a field study tool to a sample of: principals and teachers of public secondary schools in Gharbia Governorate, and the size of the research sample was: (60) principals, at a rate of approximately (23.07%) of the original community of (260) principals, in addition to (565) Teachers, at a rate of approximately (11.32%) out of the parent community of (4991) teachers, according to the latest census issued by the General Administration of Central Databases at the Ministry of Education and Technical Education for the year 2022-2023. The members of the research sample were

randomly selected. Due to the application of the questionnaire, the field study tool electronically, the questionnaire was applied during the second semester of the academic year 2022-2023.

The field study reached a set of results, most notably: The reality of applying administrative transparency in the light of digital transformation from the point of view of principals and teachers of public secondary schools in Gharbia Governorate came to a medium degree. As for the arrangement of the dimensions of administrative transparency in the light of digital transformation, they are as follows; The dimension of "transparency of legislation and work procedures" ranked first, while the dimension of "transparency of information and decisions" came in the second place, while the dimension of "transparency of performance evaluation and accountability" came in the third and last place. There are statistically significant differences at the level of significance (0.01) in the average responses of the study sample about the reality of applying administrative transparency in its three dimensions (transparency of legislation and work procedures, transparency of information and decisions, transparency of performance evaluation and accountability) in the light of digital transformation from the point of view of principals of public secondary schools. and its teachers in Gharbia Governorate according to the job title variable (in favor of the school principal category), while there were no differences between them according to the educational administration variable.

The research ended with presenting a proposed vision to enhance administrative transparency (in terms of: transparency of legislation and work procedures, transparency of information and decisions, transparency of performance evaluation and accountability) in the light of digital transformation in public secondary schools in Gharbia Governorate. The research also presented a set of proposed future studies and research; to complete the research in this field.

Keywords: Administrative Transparency, Digital Transformation, General Secondary Schools, Gharbia Governorate.

تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس

الثانوية العامة بمحافظة الغربية

إعداد

كريمة محمد لاشين

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية جامعة طنطا

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث:

تعد الإدارة المدرسية محورًا رئيسًا وركيزة أساسية في نجاح العملية التعليمية في المدارس بصفة عامة والمدارس الثانوية العامة بصفة خاصة لتحقيق أهدافها المنشودة بجودة وتميز، ولا تتمكن الإدارة المدرسية من تحقيق أهدافها المنشودة إلا إذا تولى مسؤولياتها مديرون على علم ووعي وإمام ودارية بالمبادئ الإدارية المعاصرة، ومنها: مبدأ الشفافية الإدارية بين العاملين والمُستفيدين كافة من العملية التعليمية في مجالات العمل المدرسي كلها.

وتعد الشفافية الإدارية إحدى الممارسات التي يتبعها مُديرو المؤسسات في عملهم، وتُعرّف الشفافية الإدارية بأنها: الوضوح والتبيان والعلنية في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين، والالتزام بالمتطلبات، أو الشروط المرجعية للعمل، وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات، والحد من الفساد الإداري (Pollifronia, Militarub, Ioana, 2015, 4).

وتتضمن الشفافية الإدارية مجموعة من الأبعاد، منها: وضوح نظم العمل وإجراءاته، وإتاحة المعلومات وتداولها بين جميع العاملين والمُستفيدين، ووجود اتصال

مفتوح يساعد العاملين على شرح آرائهم واقتراحاتهم، وتمكين العاملين من المشاركة الفعالة في صنع القرارات الرشيدة بناءً على توظيف البيانات والمعلومات الدقيقة، وإعلان القرارات المتعلقة بالمدرسة بوضوح ودقة وسرعة، ووجود عدالة وموضوعية ونزاهة في تقييم أداء العاملين، ومنح العاملين حوافز واضحة ومحددة على إنجازهم المتميز، والمحاسبة والمساءلة المبنية على قواعد ومعايير محددة وواضحة لجميع العاملين بالمدرسة، والوضوح في كل ما يتعلق بالموارد المالية للمدرسة، ولا سيما إعلان ميزانيتها للعاملين فيها والمستفيدين منها وأوجه إنفاقها، والمتابعة والرقابة الجماعية والتشاركية (الحكمانية، الصمصامي، إبراهيم، ٢٠٢٣، ١٩٥ - ١٩٦).

ويمكن تعزيز الشفافية الإدارية من خلال التحول الرقمي الذي يُعد أحد الأساليب الحديثة في العمل الإداري؛ التي يجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها؛ لما لها من أهمية في الوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الخارجية والتكيف معها، فالتحول الرقمي يشكل ضرورة ملحة في المؤسسات التعليمية، إذ أصبح لازماً عليها خوض معركة التطوير والتحسين والتحديث لأنظمتها كافة، ومواجهة التحديات التي تتمثل في الأمراض التنظيمية والإدارية، مثل: إساءة استخدام السلطة، والتمسك بحرفية الإجراءات، والمماطلة في إنجاز الأعمال، والتعقيدات الإدارية، والإفراط في الرقابة، وضعف وضوح التعليمات (Wang & et al., 2023, 1).

وقد أكدت دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٢، ١١٦) أن التحول الرقمي يعد أحد الشروط والمقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في كل المجالات لتحقيق المصلحة العامة، ومكافحة الفساد بمختلف أشكاله والممارسات الإدارية الخاطئة، وتحقيق الجودة الإدارية؛ إذ إن زيادة درجة تطبيق التحول الرقمي يُساهم في تعزيز الشفافية الإدارية، وزيادة درجة الثقة التي تمنحها المؤسسات لمنسوبيها، والمستفيدين للحصول على الخدمات التي يريدها، مما يترتب عليه إشباع الحاجات وتحقيق الرضا وزيادة الإنتاجية. ويُعرّف التحول الرقمي بأنه: "قدرة المؤسسات على الانتقال من نظام تقليدي

إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل بما يُحقق أداءً وظيفيًا متميزًا، ويُعزز الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، ويتمثل التحول الرقمي في مدى توافر البنية الأساسية لشبكات المعلومات، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات". وفي هذا السياق، أشارت دراسة (الهاشمي، ورباحي، ٢٠٢٠، ١٨٨ - ١٨٩) إلى أن التحول الرقمي يعد وسيلة لتعزيز الشفافية الإدارية، وتحقيق الشفافية في إنجاز العمل الإداري، من حيث شفافية تقديم الخدمة إذ يمكن مراقبة حسن سير المعاملات الإدارية المطلوبة، سواء من قبل أجهزة الرقابة الإدارية الداخلية منها أو الخارجية، أو من قبل متلقي الخدمة أو طالب المعلومة أيا كان. فضلًا عن تحقيق العدالة بين المستفيدين؛ إذ يمكن لطالبي الخدمة أو المعلومة الدخول بالإجراءات الإدارية المؤدية إلى مطلبهم في وقت واحد، وأن يتلقوا الخدمة أو المعلومة المطلوبة في وقت واحد، وهذه الشفافية الإدارية والعدالة المتحققة تسهم في التقليل من حالات الفساد الإداري؛ نظرًا لدقة الرقابة المباشرة على أعمال الموظفين، وإمكان اكتشاف الخطأ الإداري مقصودًا كان أو غير مقصود فور وقوعه.

مشكلة البحث ومنطلقاتها:

على الرغم من أهمية الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية العامة، بعدّها مطلبًا أساسيًا للإدارة الناجحة، لما لها من أهمية في معالجة العديد من المشكلات الإدارية كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها، ومحاولة إيجاد سبل لتيسير إجراءات العمل من أجل مكافحة الفساد الإداري، ودعم مسيرة تحقيق التنمية الإدارية الناجحة، فإن الواقع يشير إلى وجود بعض أوجه القصور التي تكتنف الشفافية الإدارية بالمدارس الثانوية العامة في مصر بصفة عامة -وبمحافظة الغربية بصفة خاصة- ولأن البحث الحالي قد حدد ثلاثة أبعاد للشفافية الإدارية، وهي: ١- شفافية التشريعات وإجراءات العمل، ٢- شفافية المعلومات والقرارات، ٣- شفافية تقييم الأداء والمساءلة، وذلك لأنها الأكثر تكرارًا في قياس المتغير محل الدراسة واشتمالها على معظم الأبعاد الأخرى، فقد تم تقسيم أوجه

القصور والضعف التي رصدتها الدراسات السابقة تبعًا لأبعاد الشفافية الإدارية التي حددها البحث الحالي على النحو الآتي:

١- أوجه الضعف والقصور فيما يخص بُعد شفافية التشريعات وإجراءات العمل:

- أكدت دراسة (أحمد، عبد السلام، ٢٠٢٢، ٨٣): سيادة المركزية الإدارية بالمدرسة الثانوية العامة، وجمود الإجراءات التنظيمية، كما أن المناخ المدرسي يلزم التمسك بالمألوف، ويثبط الأفكار الجديدة الابتكارية، فضلًا عن أن إدارة المدرسة لا توثق أو تعلن الأعمال الإبداعية على المواقع الإلكترونية للمدرسة، والافتقار إلى نظام يُوفر النشرات والدوريات المختلفة لتعريف العاملين بالمدرسة بمهامهم.
- أشارت دراسة (قرني، قرني، محمد، ٢٠٢٢، ١٨٠ - ١٨١) إلى: ضعف الكفاءات الفنية والمهنية لبعض القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية العامة، وضعف وجود كوادرات تنظيمية مؤهلة للعمل الإداري، وتغلغل البيروقراطية في إجراءات العمل، وغياب الرؤية المستقبلية عند التخطيط لتسيير شؤون المدرسة، وضعف الصلاحيات الممنوحة لقادة المدرسة ومعلميها، وضعف ثقة بعض المديرين في المعلمين.
- كما أكدت دراسة (عبد السلام، ٢٠٢٢، ٣٣٠ - ٣٤٠): ضعف الوضوح الكافي لبعض السياسات والنظم واللوائح المنظمة للعمل بالمدارس الثانوية العامة، واتباع أساليب عمل تقليدية وروتينية، تقتصر على المرونة والشفافية، والتمسك بالتنفيذ الحرفي للقوانين والقرارات واللوائح في تسيير العمل المدرسي، ومقاومة بعض القيادات المدرسية للتغيير المرتبط باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأداء الإداري، واتجاهاتهم السلبية نحو توظيفها في الأداء المدرسي.
- وفي هذا السياق أوضحت دراسة (نصر، بغدادي، ٢٠٢١، ١٤٧): أن مديري المدارس الثانوية العامة يعانون من جمود القواعد التنظيمية الحاكمة للمدرسة الثانوية، بجانب كثرة القوانين والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا (المتتمثلة في:

الوزارة، والمديريات، والإدارات التعليمية) أى التي تحكم سير العمل في المدرسة الثانوية العامة، علاوة على تضارب بعض هذه التعليمات.

٢- أوجه الضعف والقصور فيما يخص بُعد شفافية المعلومات والقرارات:

- أكدت دراسة (أحمد، عبد السلام، ٢٠٢٢، ٧٩ - ٨٣): قلة توافر آليات بالمدارس الثانوية العامة تُسهم في نشر المعلومات والقرارات بين العاملين بكفاءة وفاعلية، وكذلك قلة توافر نظام معلومات للعاملين بها ليساعدهم في المشاركة في صنع القرارات المدرسية، وقلة توافر وسائل اتصال مناسبة لتبادل المعلومات والقرارات، علاوة على انتقال المعلومات المرتبطة بالعمل داخل المدرسة بشكل هرمي، مما يؤدي إلى صعوبة نقل المعلومات والقرارات وتداولها بين العاملين بالمدرسة والمتعاملين معها.
- أشارت دراسة (سليمان، حتاته، ورضوان، ٢٠٢٢، ٥٦ ، ٦٤) إلى: قلة توافر أسس المفاضلة ومعاييرها بين البدائل واتخاذ القرارات بالمدارس الثانوية العامة، وضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار، وكذلك ضعف نظم إمداد العاملين بالمعلومات عن مستوى أدائهم وآلياته، والاهتمام بوضع الإجراءات والنظم وتقنينها أكاديمياً دون الاهتمام بتطبيقها.
- أضافت دراسة (عبد السلام، ٢٠٢٢، ٣٣٠ - ٣٣١): المركزية المفرطة من جانب الإدارة والمديرية التعليمية في اتخاذ القرار بالمدارس الثانوية العامة، وضعف قدرة القيادات المدرسية على اتخاذ القرارات الرشيدة المرتبطة بالعمل، بسبب ضعف الصلاحيات الممنوحة لهم لأداء مهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية، علاوة على كثرة القرارات الإدارية والتنظيمية التي تصدر من الإدارة أو المديرية التعليمية، بل وتلاحق هذه القرارات، وغلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية.

٣- أوجه الضعف والقصور فيما يخص بُعد شفافية تقييم الأداء والمساءلة:

- أكدت دراسة (أحمد، عبد السلام، ٢٠٢٢، ٧٥ - ٧٩): غياب المعايير الدقيقة في اختيار القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة، وافتقار نظام الترقيات إلى العدالة والموضوعية، وكثرة الشكاوى والتظلمات بين العاملين، وندرة تحديد إدارة المدرسة لمعايير واضحة ومُعلنة لتوزيع المسؤوليات والمهام في ضوء مهارات العاملين بالمدرسة، وكذلك ندرة وضع نظام للمراجعة الدورية لتنفيذ المسؤوليات والمهام المنوطة بكل فرد في المدرسة، مما قد يؤدي إلى تقاعسهم عن أدائها، والمساواة بين المجتهد والمهمل، وتهاون إدارة المدرسة مع المقصرين.
- أظهرت نتائج دراسة (زهرا، ٢٠٢٠، ٣٣٨ - ٣٣٩): غياب العدالة والشفافية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في تقييم أداء المعلمين، وضعف وجود معايير واضحة ومحددة ومُعلنة يتم في ضوئها قياس الإنجاز والأداء المهني للمعلمين، وكذلك ضعف وجود نظام دوري بالمدرسة لتقويم أداء العاملين، وموازنته بالخطوة المدرسية الموضوعية لمعرفة مدى إنجاز ما فيها وتنفيذه، فضلاً عن قلة استخدام إدارة المدرسة للأجهزة والبرمجيات الحديثة في تقويم أداء العاملين بها، وقلة المتابعة المستمرة والتقويم المستمر للأداء بالمدارس.
- أضافت دراسة (عبد السلام، ٢٠٢٢، ٣٣٠ - ٣٣١): ضعف تحفيز القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة لأعضاء المجتمع المدرسي سواء مادياً أو معنوياً على الأداء المتميز، وتقديم الأفكار الابتكارية والأعمال الإبداعية، وقلة وجود أساليب لتحفيز المعلمين أصحاب الأداء المتميز؛ لضعف وجود معايير واضحة للحكم على الأداء المتميز وانتقاء المتميزين، وإنما يتم التقييم والتحفيز أحياناً وفق الأهواء الشخصية والمجاملات.
- توصلت نتائج دراسة (لطفي، ٢٠٢٠، ٤٤٣ - ٤٤٤) إلى: غياب مبادئ المساءلة والمحاسبة ومحدودية تطبيقها وتفعيلها، والذي أوجد الكثير من المشكلات المدرسية

بالمدارس الثانوية العامة، مثل: الفساد الإداري، وضعف وجود برامج تدريبية في مفاهيم المساءلة التربوية، وأهميتها في المنظومة التعليمية - وكذلك- ضعف وعي المديرين بأهمية هذه الدورات على الرغم من أهميتها في مساعدة المعلمين على تحسين أدائهم الوظيفي، علاوة على وجود نوع من القصور في تطبيق مديري المدارس المساءلة التربوية للمعلمين.

ويتضح مما سبق أن: المدارس الثانوية العامة في مصر بصفة عامة -ومحافظة الغربية بصفة خاصة- تعاني من العديد من أوجه القصور والضعف في كل بُعد من أبعاد الشفافية الإدارية، ومن ثم؛ فهي بحاجة إلى تعزيز الشفافية الإدارية بها. وقد أشارت دراسة (الهاشمي، ورباحي، ٢٠٢٠، ١٨٤ - ١٨٥) إلى أن التحول الرقمي يُسهم في تحسين مستويات الشفافية في الأداء، ومكافحة الفساد الإداري والمالي، عبر ما يُوفره من شفافية ودقة في البيانات والمعلومات، والتقليل من الروتين والبيروقراطية في العمل، ومحاولة تقليص الإجراءات، وتفعيل صور الرقابة الإدارية على مصدر القرار ومنفذه على حد سواء، كما في ظل التحول الرقمي يتصرف كلٌّ من أطراف المعاملات الإلكترونية بطريقة مكشوفة، ويتم توفير سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجميع، وإجراءات واضحة لكيفية صنع القرار.

ومن منطلقات تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي: ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة من وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الشفافية الإدارية والتحول الرقمي؛ فيما يلي نعرض بإيجاز بعضاً من هذه الدراسات:

١- توصلت نتائج دراسة (شحاتة، ٢٠٢٠، أ، ٧٧٨) إلى: وجود تأثير ذي دلالة معنوية (إيجابي قوي) بين تفعيل آليات التحول الرقمي وبين تعزيز المساءلة والشفافية وتحسين الأداء الحكومي بالبيئة المصرية.

- ٢- أكدت دراسة (المطرف، ٢٠٢٠، ١٦٠ - ١٦٤) أن: المؤسسات التعليمية المتحولة رقمياً تحقق مبدأ الشفافية والنزاهة؛ نتيجة وضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، واتخاذ العديد من القرارات اليومية دون اعتماد على التسلسل الهرمي التقليدي.
- ٣- أشارت دراسة (الحارثي، صفورا، ٢٠٢٠، ٨) إلى: وجود علاقة بين التحول الرقمي والشفافية الإدارية؛ إذ إن التحول الرقمي يُعد من الأساليب الوقائية لمحاربة انتشار الفساد والبيروقراطية التي تنتشر فيها الوساطة والمحسوبية والتزوير والتلاعب.
- ٤- كما أكدت دراسة (راشد، الجمل، ٢٠٢٢، ١١٨ - ١١٩) أن: التحول الرقمي يُعزز الشفافية والإفصاح والعلنية، ويُحقق الموضوعية والدقة في الأنشطة التي تمارسها إدارات المؤسسة كافة ومنها إدارة الموارد البشرية.
- ٥- كشفت دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٢، ١٠١) عن: أن التحول الرقمي يمكن المؤسسات من سرعة الحصول على المعلومات ومعالجتها واستدعائها وتخزينها ونقلها بفاعلية وسرعة عالية متجاوزة بذلك الحدود الجغرافية والمكانية والزمانية.
- ٦- أوضحت دراسة (Moser-Plautz, & Schmidhuber, 2023, 2) أن: التحول الرقمي يؤدي إلى تعزيز شفافية المعلومات، وتحسين جودة تقديم الخدمات، وذلك من خلال الاعتماد على نظم معلوماتية قوية، تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.
- ٧- أظهرت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٣، ١٤٦) أن: التحول الرقمي يحقق مبدأ الشفافية ومكافحة الفساد؛ من خلال تقليل الاعتماد على العنصر البشري، وتمكين الدولة من الحكومة الإلكترونية، وتعزيز قيم الشفافية والمحاسبة والمراقبة لكل الأعمال؛ من خلال التفاعل والتشارك بين عناصر المجتمع المختلفة، بما في ذلك الجامعات والقطاع الخاص والمجتمع المدني وغيره، فضلاً عن حوكمة الأداء، ودعم اتخاذ القرار بصورة أكثر دقة بناء على أسس علمية سليمة.

٨- أبرزت دراسة (Cheng, Zhou, Li, 2023, 491) أن: التحول الرقمي يؤدي دورًا مهمًا في تعزيز شفافية الإجراءات المنظمة للعمل؛ من خلال استبدال الوظائف المبرمجة بالروبوتات الصناعية، واستخدام الروبوتات الصناعية للعمل السهل والمتكرر.

في ضوء ما سبق، يسعى البحث الحالي إلى تعزيز الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية في ضوء التحول الرقمي.

أسئلة البحث:

ومن خلال الطرح السابق يمكن أن تتحدد مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس الآتي:
كيف يمكن تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية؟

وتتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية لكل من الشفافية الإدارية والتحول الرقمي؟ وما علاقة التحول الرقمي بالشفافية الإدارية؟
- ٢- ما واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية؟
- ٣- ما التصور المقترح لتعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية؟

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في: تعزيز الشفافية الإدارية (من حيث: شفافية التشريعات وإجراءات العمل، شفافية المعلومات والقرارات، شفافية تقييم الأداء والمساءلة) في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية. ويتحقق هذا الهدف الرئيس من خلال تحقق الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- تعرف الأسس النظرية للشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر(من حيث: مفهوم الشفافية الإدارية، وأهميتها، وأنواعها، وأبعادها ومعوقاتهما، وسبل التغلب عليها).
- ٢- تعرف الأسس النظرية للتحويل الرقمي بالمؤسسات التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر(من حيث: مفهوم التحويل الرقمي، وأهميته، ومعاييرها، وخصائصه، ومتطلباته، ومعوقاته، وسبل التغلب عليها).
- ٣- توضيح علاقة التحويل الرقمي بالشفافية الإدارية في ضوء نتائج بعض الدراسات السابقة (العربية، والأجنبية)، فضلاً عن إلقاء الضوء على دور التحويل الرقمي في تعزيز أبعاد الشفافية الإدارية.
- ٤- قياس واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية (من حيث: شفافية التشريعات وإجراءات العمل، شفافية المعلومات والقرارات، شفافية تقييم الأداء والمساءلة) في ضوء التحويل الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية.
- ٥- التوصل إلى تصور مقترح لتعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحويل الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية.

أهمية البحث:

يستمد البحث الحالي أهميته من الأسس النظرية والتطبيقية الآتية:

(أ) الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للبحث الحالي فيما يلي:

- ١- أهمية المتغيرين موضوع البحث: وهما (الشفافية الإدارية، والتحويل الرقمي) إذ يُعدّان من المتغيرات المعاصرة، التي تزايد الاهتمام بهما في الأونة الأخيرة على الصعيد العالمي والمحلي؛ فالشفافية الإدارية: تعدُّ أحد مقومات تحقيق الحوكمة في الإدارة، كما أنها من أهم المبادئ التي لها دور بارز في إيجاد بيئة عمل متميزة،

والتي يجب على جميع الإدارات في مختلف المؤسسات ضرورة الأخذ بها؛ لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية. أما التحول الرقمي؛ فقد أصبح ضرورة حتمية واتجاهاً عصرياً، يحظى بالاهتمام العالمي والمحلي، وبخاصة في ظل جائحة كورونا، وما تفرضه الثورة التكنولوجية بشكل عام، وما تفرضه الدولة المصرية حالياً بشكل خاص في كل القطاعات ومنها قطاع التعليم؛ لتحقيق إستراتيجية مصر الرقمية ورؤية مصر ٢٠٣٠م، فضلاً عن أنّ التحول الرقمي ضرورة حتمية تفرضها طبيعة النظم الإدارية الحديثة؛ لتمكينها من القيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه.

٢- أهمية الهدف الذي يسعى البحث لتحقيقه: وهو تقديم تصور مقترح لتعزيز الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية في ضوء التحول الرقمي.

٣- أهمية الفئتين اللتين يتناولهما البحث بالدراسة: وهما: فئة المديرين؛ والذين تقع على عاتقهم المسؤولية المباشرة في تحقيق أهداف المدرسة انطلاقاً من أنّ مدير المدرسة هو حجر الزاوية في إدارة المدرسة لكونه الإداري الأول بالمدرسة، ويقف على رأس التنظيم الإداري بها، ومكلف تنظيمياً وإدارياً بقيادة المدرسة وإدارتها، فضلاً عن فئة المعلمين؛ بوصفهم القاعدة الكبيرة في الهيكل التنظيمي للمدرسة، وأكثر الفئات اتصالاً بمدير المدرسة، ومن ثم فهم الأكثر قدرة على تقييمه والحكم على أدائه.

٤- أهمية المؤسسات التعليمية موضوع البحث: وهي المدارس الثانوية العامة؛ إذ تحظى مرحلة التعليم الثانوي العام باهتمام كبير من قبل الدولة، لأنها تحتل مرتبة مهمة ولها أهمية خاصة في السلم التعليمي، فهي المرحلة الثانية أو الوسطى في التعليم، وهي المرحلة التي تلي التعليم الأساسي (الابتدائي والإعدادي)، وتسبق مرحلة التعليم الجامعي، وتهدف لإعداد الطلاب للالتحاق بالجامعات والمعاهد العليا، فضلاً عن أهمية مرحلة التعليم الثانوي وخطورتها لارتباطها بمرحلة المراهقة، وتحديد مستقبل

الطالب العلمي والوظيفي، فهي مرحلة تهيئة الطالب للاحتاق بالتعليم العالي ثم سوق العمل.

(ب) الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث الحالي فيما يلي:

١- يأتي البحث الحالي مواكبًا للتوجهات العالمية، وتلبية لجهود الدولة المصرية ودعواتها وقيادتها السياسية والتربوية للشفافية الإدارية والتحول الرقمي بالمدارس، ويلفت البحث نظر المسؤولين ويصبرهم بعلاقة التحول الرقمي بالشفافية الإدارية؛ مما قد يوجه انتباه القيادات المدرسية لهذه العلاقة، وتنمية الوعي بها، واستثمارها لمصلحة تعزيز الشفافية الإدارية بالمدرسة.

٢- يركز البحث الحالي بشكل أساسي على الكشف عن واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية، مما يُساعد القائمين على إدارات تلك المدارس في تشخيص الواقع الفعلي لدرجة تحقق الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي، ولفت الانتباه إلى نقاط القوة التي تحتاج إلى تعزيز، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة.

٣- البحث الحالي بما سيتوصل إليه من تصور مقترح، ربما قد يُسهم في تبصير المسؤولين، وواضعي السياسات، وصانعي القرارات، والقائمين على إدارات المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية عند وضع الخطط والسياسات اللازمة لتعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس قيد البحث.

٤- البحث الحالي بما سيتوصل إليه من نتائج ميدانية، ربما تُسهم في فتح آفاق جديدة أمام الباحثين، وكذلك فتح باب الاجتهاد لتناول الموضوع من جوانب بحثية أخرى، كما قد تُسهم نتائج هذا البحث في إثراء المكتبة العربية والمكتبة المصرية -خاصة- في ظل وجود قلة تكاد تصل إلى الندرة النسبية - في حدود علم الباحثة واطلاعها- في

الدراسات العربية عامة، والدراسات المصرية خاصة التي ربطت بين الشفافية الإدارية والتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية على الرغم من أهمية ذلك؛ إذ إن غالبية الدراسات السابقة تطرقت لدراسة كل متغير من متغيري الدراسة بشكل منفصل، ربما تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت بين المتغيرين (الشفافية الإدارية والتحول الرقمي).

مصطلحات البحث:

يتضمن البحث الحالي مصطلحين أساسيين، هما (الشفافية الإدارية، والتحول الرقمي):

(أ) الشفافية الإدارية Administrative Transparency:

١- لغويًا: الشفافية لغة تعني: قابلية الجسم لإظهار ما وراءه، ويستعار للشخص الذي يظهر ما يبطن، فيقال له: رجل ذو شفافية، ويقال تَحَدَّثَ بِشَفَافِيَةٍ: أى بوضوح تام (قاموس المعاني الجامع، المعنى اللغوي للشفافية، متاح على هذا الموقع، <https://www.almaany.com>، تاريخ الدخول: ٢٠٢٣/١/٤م).

٢- اصطلاحيًا: تُعرَّف الشفافية الإدارية بأنها: "درجة مشاركة المعلومات ذات الصلة مع أصحاب المصلحة" (Weiss & et al., 2023, 1)، والشفافية الإدارية هي: منظومة السلوكيات التي تقوم بها الإدارة داخل المؤسسة وخارجها، والتي تتضمن الكشف المقصود عن المعلومات ومصداقيتها، ووضوح السياسات والتشريعات والقوانين، والمشاركة في صناعة القرارات مما يُسهم في القضاء على الفساد، وبناء أنظمة إدارية عادلة نزيهة (العلي، ٢٠٢٢، ١٥١)، كما تُعرَّف الشفافية الإدارية بأنها: قيام مديري المدارس بالإفصاح عن المعلومات التي تخص عمل المدرسة للمعلمين بكل معاني النزاهة والصراحة وعدم إخفائها عنهم (أبو حميد، سلامة، ٢٠٢٢، ٣٢)، كما تُعرَّف الشفافية الإدارية بأنها: وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها ومرونتها وتطويرها بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، والإفصاح عنها، ونشر المعلومات،

وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع كل حسب اختصاصه وذلك للاستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين (معتوق، ٢٠٢٣، ١٥٥).

٣- **أما إجرائياً:** فيمكن تعريف الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها: مجموعة الإجراءات والممارسات الإدارية التي تقوم بها إدارات المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، والتي تتمثل في: وضوح التشريعات واللوائح والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل وبساطتها وسهولة فهمها، ونشر المعلومات والقرارات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها وموضوعيتها، هذا فضلاً عن وضوح معايير تقويم الأداء ونتائجه، وامتلاك نظام واضح للمساءلة وتطبيقه على الجميع دون تحيز.

(ب) التحول الرقمي Digital Transformation:

١- **لغويًا:** التَّحَوُّلُ في اللغة: كلمة أصلها الاسم (تَحَوَّلٌ)، والتحول أي الانتقال من حال إلى حال. ويقال تحول عن مكانه: أي أنتقل عنه إلى غيره، ويقال حَدَثَ تَحَوُّلٌ فِي حَيَاتِهِ: أي تَغَيَّرَ مِنْ وَضْعٍ إِلَى آخَرَ، ويقال شَكَّلَ نَجَاحَهُ نُقْطَةً تَحَوُّلٍ فِي حَيَاتِهِ: أي مَرْحَلَةً مُهِمَّةً فِي الْهَيْئَةِ وَالشَّكْلِ، ويقال نُقْطَةُ تَحَوُّلٍ: أي عامل مهم يطرأ على دولة أو فرد يقتضي تغييرًا محسوسًا في مجرى الأمور، تَحَوَّلَتْ أَحْوَالُهُ مِنْ سَيِّئٍ إِلَى أَسْوَأٍ: أي تَغَيَّرَتْ مِنْ حَالٍ إِلَى حَالٍ. أما الرَّقْمِيُّ في اللغة: كلمة أصلها الاسم (رَقْمٌ)، ويقال رَقَمَ الْوَرَقَةَ أي: كَتَبَ عَلَيْهَا، وَيَرْقُمُ النَّصَّ أي: يَضَعُ عَلَيْهِ النُّقْطَ وَالْحَرَكَاتِ الْإِعْرَابِيَّةَ، وَرَقَمَ صَفْحَاتِ الْكِتَابِ أي: جَعَلَ لَهَا أَرْقَامًا (قاموس المعاني الجامع، المعنى اللغوي للتحول الرقمي، متاح على هذا الموقع، <https://www.almaany.com>، تاريخ الدخول: ٢٠٢٣/١/٤م).

٢- **اصطلاحياً:** يُعرَّف التحول الرقمي بأنه: "أسلوب جديد للعمل الإداري باستخدام التقنية الحديثة المتمثلة في الحاسب الآلي والشبكة الدولية للمعلومات من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء العمل" (السعودي، ٢٠١٩، ٤٨٥)، كما يُعرَّف التحول الرقمي بأنه: "عملية إعادة تصميم الأعمال والأنشطة والعمليات والإجراءات والخدمات

وتحويلها إلى عمليات رقمية باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الاستفادة من الواقع الرقمي في جميع جوانب الأعمال" (إبراهيم، ٢٠٢٣، ١٤٠)، ويُعرّف التحول الرقمي -كذلك- بأنه: "استخدام الوسائل التكنولوجية الرقمية الحديثة بدلاً من النظم التقليدية المعتادة سواء في العرض أو الشرح أو التعليم بشكل عام، وفي شئون كثيرة أخرى" (مطوع، الليثي، ٢٠٢٣، ١١٩)، والتحول الرقمي هو: منظومة متكاملة تقوم على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع أعمال المؤسسات التعليمية، بهدف تطوير الأداء للوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية (محمد، ٢٠٢٣، ٩٩٣).

٣- **أما إجرائياً:** يمكن تعريف التحول الرقمي إجرائياً بأنه: تغيير مقصود في شكل الخدمات والوظائف والممارسات الإدارية والتعليمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية من الشكل التقليدي المعتاد إلى الشكل الرقمي، بحيث يمكن تداولها على شبكة المعلومات المحلية أو الدولية، وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية والشفافية في أداء العمل المدرسي.

حدود البحث ومبرراتها:

تحدد البحث بالحدود الآتية:

١- **الحد الموضوعي:** اقتصر البحث الحالي على تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية. وقد اقتصر البحث الحالي على ثلاثة أبعاد لقياس واقع الشفافية الإدارية، وهي: (١. شفافية التشريعات وإجراءات العمل، ٢. شفافية المعلومات والقرارات، ٣. شفافية تقييم الأداء والمساءلة)، وذلك لأنها أكثر الأبعاد تكراراً في قياس المتغير محل الدراسة.

٢- **الحد المكاني:** اقتصر البحث الحالي على بعض المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية؛ باعتبارها واحدة من أكثر محافظات جمهورية مصر العربية التي تنتشر بها

المدارس الثانوية العامة؛ إذ بلغ مجموع عدد المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، وفقاً لإحصاء عام ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣م، (١٨٤) مدرسة بنسبة بلغت (٤,١٠%) من المجتمع الأصل البالغ عدده (٤٤٨٢) مدرسة بمحافظات جمهورية مصر العربية؛ إذ تنقسم جمهورية مصر العربية إلى (٢٧) محافظة (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الملخص الإحصائي للتعليم قبل الجامعي لعام ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣م، ص ٢٣)، فضلاً عن كون محافظة الغربية مقر عمل وإقامة للباحثة.

٣- الحد البشري: اقتصر البحث الحالي على عينة من مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية؛ باعتبارهم نقطة الانطلاق وحجر الزاوية في أي تطوير مدرسي، والفئتين الأكثر ارتباطاً بمتغيري البحث (الشفافية الإدارية، والتحول الرقمي).

٤- الحد الزمني: طُبِّقت الاستبانة أداة الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣م.

منهج البحث وأداته وخطواته:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي (Descriptive Method) الذي يتلاءم مع طبيعة البحث وأسئلته وأهدافه؛ فقد استُخدم المنهج الوصفي بوصفه منهجاً يعتمد عليه في وصف ظاهرة ما، من خلال جمع المعلومات والحقائق حولها، وتحليلها تحليلاً دقيقاً ومعالجتها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى نتائج تتعلق بالظاهرة موضوع البحث والاهتمام؛ لذا فقد استُخدم المنهج الوصفي من أجل: وصف واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية وتحليله في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية؛ ومن ثم التوصل إلى تصور مقترح لتعزيز الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية العامة العام بمحافظة الغربية في ضوء التحول الرقمي.

كما يجدر الإشارة هنا إلى أن البحث الحالي اعتمد على أسلوب دراسة الحالة (Case Study) واحدًا من أساليب المنهج الوصفي؛ إذ تم تطبيق الدراسة الميدانية على بعض المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية فقط نموذجًا من محافظات جمهورية مصر العربية، ومن ثم؛ فإن النتائج التي يتم التوصل إليها تخص المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية فقط، ويصعب تعميمها على كل محافظات جمهورية مصر العربية.

وقد استعان البحث بأحد أدوات المنهج الوصفي، وهي: الاستبانة؛ أداة لجمع البيانات اللازمة حول واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية (من حيث: شفافية التشريعات وإجراءات العمل، شفافية المعلومات والقرارات، شفافية تقييم الأداء والمساءلة). وقد تم تحليل نتائج الاستبانة؛ باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتفق مع أهداف الدراسة. واستعين ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for social Sciences؛ الإصدار رقم (٢٢) لإدخال بيانات الدراسة وتحليلها إحصائيًا.

وقد سار البحث وفق هذا المنهج -للإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه-

وفقًا للخطوات الآتية:

- ١- الخطوة الأولى: تحديد الإطار العام للبحث: الذي تضمن: مقدمة البحث، ومشكلته، وأسئلته، وأهدافه (الرئيسية، والفرعية)، وأهميته (النظرية، والتطبيقية)، ومصطلحاته (اللغوية، والاصطلاحية، والإجرائية)، وحدوده (الموضوعية، والبشرية، والمكانية، والزمنية)، ومنهجه، وأداته، وخطواته.
- ٢- الخطوة الثانية: تحديد الإطار النظري للبحث: وتضمن الإطار النظري للبحث ثلاثة محاور أساسية، هي:

-
- المحور الأول: تناول الإطار النظري للشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر (من حيث: مفهوم الشفافية الإدارية، وأهميتها، وأنواعها، وأبعادها، ومعوقاتها، وسبل التغلب عليها).
- إذ تناول المحور الثاني: الإطار النظري للتحويل الرقمي بالمؤسسات التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر (من حيث: مفهوم التحويل الرقمي، وأهميته، ومعايير، وخصائصه، ومتطلباته، ومعوقاته، وسبل التغلب عليها).
- أما المحور الثالث: فتناول علاقة التحويل الرقمي بالشفافية الإدارية في ضوء نتائج بعض الدراسات السابقة (العربية، والأجنبية)، فضلاً عن إلقاء الضوء على دور التحويل الرقمي في تعزيز أبعاد الشفافية الإدارية.
- ٣- الخطوة الثالثة: تحديد الإطار التطبيقي للبحث:** وتضمن الإطار التطبيقي للبحث ثلاثة محاور أساسية، هي:
- المحور الأول: تناول نبذة مختصرة عن المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية (مجال تطبيق الدراسة الميدانية).
- أما المحور الثاني: فتناول إجراءات الدراسة الميدانية (من حيث: أهداف الدراسة الميدانية، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة، وصدق الاستبانة، وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبانة).
- بينما تناول المحور الثالث: نتائج الدراسة الميدانية، وتفسيرها، وتوضيح أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين نتائج بعض الدراسات السابقة.
- ٤- الخطوة الرابعة: تحديد الإطار التفعيلي للبحث:** وتضمن الإطار التفعيلي للبحث ثلاثة محاور أساسية، هي:
- المحور الأول: تناول نتائج البحث (النظرية، والتطبيقية).
- المحور الثاني: تناول تصور مقترح لتعزيز الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية العامة العام بمحافظة الغربية في ضوء التحويل الرقمي (من حيث: أهداف التصور

المقترح، وأهميته، ومصادره، ومبرراته، وآليات تنفيذه، ومتطلباته، ومعوقاته، وسبل التغلب عليها).

➤ أما المحور الثالث: فتناول مجموعة من الدراسات والبحوث المستقبلية المقترحة؛ لاستكمال البحث في هذا المجال.

وبعد أن تناولت الباحثة الخطوة الأولى من البحث والتمثلة في: تحديد الإطار العام للبحث، من حيث: مقدمة البحث، ومشكلته، وأسئلته، وأهدافه (الرئيسية، والفرعية)، وأهميته (النظرية، والتطبيقية)، ومصطلحاته (اللغوية، والاصطلاحية، والإجرائية)، وحدوده (الموضوعية، والمكانية، والبشرية، والزمنية)، ومنهجه، وأداته، وخطواته، سوف تنتقل إلى الخطوة الثانية من البحث والتمثلة في: تحديد الإطار النظري للبحث.

الخطوة الثانية: الإطار النظري للبحث

يتضمن الإطار النظري للبحث ثلاثة محاور أساسية، هي:

١. المحور الأول: الإطار النظري للشفافية الإدارية.

٢. المحور الثاني: الإطار النظري للتحول الرقمي.

٣. أما المحور الثالث: فعلاقة التحول الرقمي بالشفافية الإدارية.

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل محور من محاور الإطار النظري للبحث، وذلك

على النحو الآتي:

المحور الأول: الشفافية الإدارية:

يتناول هذا المحور إطارًا نظريًا يدور حول: الأسس النظرية للشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، من حيث: مفهوم الشفافية الإدارية، وأهميتها، وأنواعها، وأبعادها، ومعوقاتها، وسبل التغلب عليها، وذلك على النحو الآتي:

(١) مفهوم الشفافية الإدارية:

تُعرّف الشفافية الإدارية بأنها: توفير المعلومات وجعل القرارات المُتخذة معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب، وإظهار جميع المعلومات الأساسية التي تهم العملاء الداخليين (العاملين) بما يُساعد على اتخاذ القرارات السليمة، والعلاء الخارجيين (المستفيدين) بما يُحقق متطلباتهم وفي حاجاتهم Pollifronia, Militarub, Ioana, (4, 2015). كما تُعرّف الشفافية الإدارية بأنها: الوضوح والمكاشفة في الأعمال الإدارية كافة، وحرية تدفق المعلومات للمجتمع الداخلي والخارجي للمؤسسة، بحيث يستطيع الأفراد والمؤسسات رؤية ما يجري داخل المؤسسة، ومن ثم تقديم التغذية الراجعة المناسبة حول تحقيق المؤسسة لرسالتها وأهدافها (عبد الرحيم، ٢٠٢٠، ٥٨٨).

وتُعرّف الشفافية الإدارية -أيضاً- على أنها: "الوضوح في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، بهدف الإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين" (الشقير، والطراونة، ٢٠٢٠، ٩٥). كما تُعرّف الشفافية الإدارية على أنها: "الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات، وخضوع الممارسات الإدارية للمحاسبة والمراقبة المستمرة، ووضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل المؤسسة، واتباع تعليمات وممارسات واضحة وسهلة للوصول إلى قرارات على درجة كبيرة من الدقة والوضوح" (منصور، ٢٠١٨، ٢٥).

كما يقصد بالشفافية الإدارية: العملية التي من خلالها يتاح للمتأثرين بقرار إداري معرفة الحقائق الأساسية بل أيضاً آليات إصداره التي بموجبها تتوافر وتدقق المعلومات في المؤسسة التعليمية بين مختلف مستوياتها الإدارية وهيئتها التدريسية وكذلك لدى المستفيدين منها، ويترتب عليها المساءلة والثواب والعقاب، ووضوح التعليمات والإجراءات والقوانين والتشريعات التي تعتمد عليها المؤسسة في القيام بمهامها، والإفصاح عن المعلومات التي تخص المؤسسة ولها علاقة بالمستفيدين (Serhan, 2016, 158).

وقد عرّفها البعض الآخر على أنها: تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن يهيمه مصلحة في شأن ما أن يحصل على معلومات حول هذا الشأن، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع المعلومات الدقيقة والواقعية في متناول المستفيدين وخدمتهم، وقدرة الأفراد والجماعات خارج المؤسسة على رصد الأنشطة والقرارات المتخذة داخل المؤسسة (Alessandro & et al, 2021, 2).

ويتضح مما سبق: تعدد مفهوم الشفافية الإدارية لدى الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بوجه خاص بتعدد اهتماماتهم ومجالات بحثهم دون الاختلاف حول ما يعنيه مضمون الشفافية الإدارية من: الوضوح، والعلنية، ونشر المعلومات، وسهولة الوصول إليها، وتبسيط إجراءات العمل وآلياته، وموضوعية اتخاذ القرارات، ووضوح القوانين والتشريعات، وعدالة تقويم الأداء، والمساءلة؛ والشفافية تعني عمل الإدارة في بيت من زجاج كل ما به مكشوف للعاملين والمستفيدين، بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال، وما تباشره من مهام، وتديره من برامج، وترتبط به من علاقات، والكيفية التي تمارس من خلالها كل ذلك.

وتأسيساً على ما سبق: ومن خلال عرض التعريفات السابقة للشفافية الإدارية؛

فإنه يمكن للباحثة استنتاج بعض الخصائص المميزة لمفهوم الشفافية الإدارية؛ ومن

أهمها ما يلي:

- لا يقتصر تطبيق مفهوم الشفافية الإدارية على مهن بعينها أو قطاعات أو منظمات معينة، بل تشمل القطاعات والمهن والمؤسسات كافة سواء كانت حكومية أم خاصة.
- الشفافية هي خاصية من خصائص الحوكمة، والتي تعني الانضباط في أداء الأعمال، وإصلاح المؤسسات وجعلها أكثر كفاءة وشفافية يُعد ركناً أساسياً من أركان الإدارة الرشيد.

- ضعف الشفافية الإدارية أو قصورها يحول بيئة العمل إلى بيئة غير صحية، يقل فيها الرضا الوظيفي، وتتفشي فيها العوامل المثبطة، مثل: قلة الاهتمام، واللامبالاة، والسلبية.
- الشفافية نقيض السرية، فالسرية تعني أن تخفي أفعالاً عن قصد، ومن ثم فالشفافية تعني إزالة الستار عن الأفعال المخفية عن قصد؛ والشفافية هي: الدقة، والوضوح، والصدق، والعلنية، والسماح للآخرين بمعرفة الحقائق، والاطلاع على المعلومات والقرارات الخاصة بالعمل، وعدم الغموض، ونشر المعايير والنتائج بكل وضوح، وتطبيق مبادئ المساءلة بشكل فعال.
- ترتبط الشفافية بالمساءلة، وهما مفهومان مترابطان يُعزز كل منهما الآخر، ففي غياب الشفافية لا يمكن وجود المساءلة، وما لم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أي قيمة، ويُسهّم وجودهما معاً في قيام إدارة فعالة وكفاء ومنصفة.
- يتشابه مفهوم الشفافية الذي يتعلق بوضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة، مع بعض المفاهيم، منها: المحاسبية: وهي؛ خضوع الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم. والمساءلة: واجب الموظفين العاملين بتقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم، ومدى نجاحهم في تنفيذها، لتأكيد أنّ عملهم يتفق مع القيم وأحكام القانون. أما النزاهة؛ فهي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل.
- يتضمن مفهوم الشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية -ومنها المدارس الثانوية العامة- مجموعة من الأبعاد، هي: وضوح الإجراءات، وعلانية الأهداف، ووضوح التشرّيعات، وإتاحة المعلومات، والمشاركة في صنع القرارات، ووجود اتصال فعال، والعدالة التامة في تقييم الأداء، ووجود نظام مساءلة واضح يتصف بالموضوعية والنزاهة.

(٢) أهمية الشفافية الإدارية:

يُعدّ توافر الشفافية من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة، وزيادة درجة الشفافية تُسهم في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المستفيدون للأفراد العاملين في المؤسسة، كما أنّ زيادة مستوى الشفافية يعني وضوح إجراءات العمل، والابتعاد عن الروتين وتعقيد الإجراءات، وتسهيل حصول المستفيدين على الخدمات التي يريدونها؛ مما يترتب عليه إشباع الحاجات، وتحقيق الرضا، وزيادة الإنتاجية. وتُعدّ الشفافية الإدارية أحد أهم العوامل الرئيسية والإيجابية التي تعمل على تحسين جودة الأداء لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في مستوياتها الإدارية كافة، وتُسهم الشفافية بدور فعّال في تنمية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين، مما يتيح للأفراد العاملين القيام بأعمالهم بجوٍّ من الديمقراطية، والعمل بروح الفريق الواحد ضمن إطار من المسؤولية والمساءلة، وتعمل الشفافية على تحسين القرارات الإدارية، كما أنها وسيلة لتدعيم المساءلة والانضباط الداخلي (Serhan, 2016, 158).

وتحقيق الشفافية الإدارية يعمل على تهيئة بيئة عمل جيدة تقوم على ثلاثة محاور (هي: إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبحث روح الجماعة) فلا شك أن الأفراد العاملين الذين يتحقق لهم الرضا الوظيفي سوف يكونون أكثر حرصًا من غيرهم على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة، والابتعاد عن الممارسات الفاسدة، كما أن المتابعة الموضوعية المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة، تُساعد على اكتشاف الانحرافات أوّلًا بأولٍ قبل تفاقم تلك الانحرافات، وكذلك التزام العاملين داخل المؤسسة بروح الجماعة، والعمل معًا كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم (منصور، ٢٠١٨، ٩ - ١٠).

كما تُعدّ الشفافية الإدارية إحدى أهم الأدوات التي تُساعد في تعزيز مسيرة التنمية في المؤسسات، وتعظيم الفوائد التنموية للأفراد والمؤسسات من خلال عملية تحسين الأداء

المؤسسي، باعتبارها عملية متكاملة تشتمل على أنشطة مخططة وشاملة للمؤسسة كلها، وتتم وفقاً لإستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة.

ويترتب على تحقيق الشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية العديد من الفوائد، ومن هذه الفوائد ما يلي (Serhan, 2016, 158 - 159)؛ (سعد، ٢٠٢١، ٦٦٥)؛ (Wang & et al., 2023, 5):

١. تدعيم المساءلة والانضباط الداخلي، وتحديد الانحرافات والممارسات الختأ، والعمل على تصحيحها، وتوفير الوقت والتكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال.
٢. تحسين القرارات الإدارية؛ من خلال تعزيز مشاركة العاملين في صنع القرارات، والحد من هيمنة أصحاب السلطة من التفرد بالقرار، وتقليل الصلاحيات الواسعة في عملية اتخاذ القرار.
٣. تقليل الغموض في التشريعات؛ من خلال إتاحة المعلومات الضرورية وتداولها، وتوفير نفس المعلومات لجميع الأفراد، والقضاء على تباين المعلومات، وتوفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها.
٤. توفير عنصرى العدالة والموضوعية في عملية تقييم الأداء، فيتربط عليه دقة اختيار القيادات الإدارية ذات النزاهة والأمانة والموضوعية والانتماء والولاء للمؤسسة وللصلحة العامة.
٥. تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة إلى أفرقة عمل، تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وأوضح وأكثر شفافية، وترسيخ قيم التعاون، وتضافر الجهود، ووضوح النتائج، وتعزيز الولاء لدى العاملين، وزيادة الإنتاجية.
٦. تشجيع المبادرات والإبداعات الفردية ضمن قواعد العمل وأنظمتها، وذلك لإعطاء الفرصة لكل مبادرة نافعة أن تأخذ دورها في التطبيق العملي، وتوفير الفرص لتنمية المهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد العاملين.

٧. تعزيز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة؛ حيث يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة للشفافية الإدارية باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، مما جعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية.

ويتضح مما سبق: أهمية الشفافية الإدارية لكل من المؤسسة والعاملين والمستفيدين، وتزداد أهمية الشفافية في المؤسسات التعليمية - ومنها المدارس الثانوية العامة- إذ تُساعد الشفافية الإدارية في: محاربة الفساد بكل صوره وأشكاله، وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين، وتحسين جودة الأداء، وتبسيط إجراءات العمل، ومن ثم زيادة الكفاءة والفاعلية للأداء، وتنمية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين، فضلاً عن كونها آلية لتحقيق المساءلة الإدارية، وتشكيل رقابة فعالة، كما أن تحقيق الشفافية الإدارية يفتح الباب على مصرعيه لمناقشة جميع القضايا المرتبطة بعمل المؤسسة من أهداف وسياسات وخطط وإجراءات وبرامج، وهذا حتماً سيؤدي إلى تجويد وترشيد القرارات المُتخذة من قبل إدارة المؤسسة، وتُساعد الشفافية الإدارية -أيضاً- في تنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين، وتزيد من إنتاجيتهم، كما تُسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير؛ من خلال تبني الإدارة مبدأ الشفافية والإعلان عن سياستها وخططها بوضوح، مما يؤدي ذلك إلى قلة مقاومة التغيير، كما أن توافر الشفافية الإدارية يزيد من فرصة التطوير والإبداع ومن كفاءة العمل، وسرعة الإنجاز، وتوفر نوع من الرضا الوظيفي للعاملين، ويحفز القيادات والعاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي في أداء وظائفهم، فضلاً عن أن الشفافية الإدارية تُعزز الثقة بين المؤسسة والعاملين والمستفيدين.

(٣) أنواع الشفافية الإدارية:

يمكن تقسيم الشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية إلى نوعين أساسيين، هما:

- **الشفافية الداخلية:** وتتضمن الشفافية الداخلية: جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية، والتي تحدث داخل المؤسسة، وتتمثل في: توفير مناخ تنظيمي

صحي على المستويات الإدارية كافة، والصدق والثقة بين الإدارة والأفراد، والتمكين الحقيقي للقيام بمسئولياتهم، وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل، وترتبط الشفافية الداخلية بسلوكيات الإدارة، والقضايا التي تتضمن حقوق الأفراد العاملين في المؤسسة، والمشاركة في العمليات الإدارية المختلفة. وتتميز المؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية بالتواصل بشكل مستمر مع أفرادها كافة، وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات، وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة، وتبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة مع المستويات الإدارية كافة. وتعتمد الشفافية الداخلية على نظام المعلومات والاتصال الذي يضمن التدفق الحر للمعلومات الضرورية لقيام العاملين بمسئولياتهم، والذي بدوره يعكس مستوى عاليًا من الثقة (السحبياني، والمفيز، ٢٠٢٠، ١٨).

- **الشفافية الخارجية:** ترتبط الشفافية الخارجية بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه المؤسسة من خدمات تلبي احتياجاتهم، وذلك من خلال: نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المؤسسة والخدمات التي تقدمها، وما تواجهه من عقبات وإخفاقات في أدائها، وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من المجتمع الخارجي، فضلًا عن أن تنتهج إدارة المؤسسة النهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا والمشكلات المختلفة من خلال طرحها للمناقشة، وتوفير أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي، باتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة، ومن ثم يصبح كل شيء فيها واضحًا، مما يُعزز الثقة والصدق لدى المجتمع الخارجي، إذ إن شعور المجتمع الخارجي بأنه شريك في عمل المؤسسة يدعم المؤسسة، ويساندها في تأدية واجباتها (العلی، ٢٠٢٢، ١٥١).
- ويتضح مما سبق أن:** تبني مبدأ الشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية - ومنها المدارس الثانوية العامة- يتضمن على نوعين أساسيين من الشفافية، هما: النوع الأول: الشفافية الداخلية، والتي تتمثل في: حصول جميع أفراد المجتمع المدرسي على المعلومات

الضرورية لأداء مسؤولياتهم، وتوفير مناخ تنظيمي صحي، والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، وتوزيع المسؤوليات بشكل واضح بين العاملين، وتشجيع العمل بروح الفريق، وبناء الثقة والمصداقية بين أفرادهم، وموضوعية تقييم أدائهم، وإشراكهم في صناعة القرار، وتحفيزهم، وتنمية الرقابة الذاتية. أما النوع الثاني من الشفافية هو الشفافية الخارجية، وتتمثل في: حصول المجتمع الخارجي على المعلومات التي يحتاجها حول برامج المؤسسة وخططها المستقبلية، وتمكين الجهات الرقابية المختصة بالاطلاع عليها، وترتبط الشفافية الخارجية بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه المؤسسة من خدمات تلبي احتياجاتهم، وكلّ من النوعين الشفافية الداخلية والخارجية لا يمكن فصلهما عن بعضهما، فكلاهما مكمل للأخر، فالشفافية الداخلية تهتم بالبيئة الداخلية للمؤسسة، أما الشفافية الخارجية تهتم بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة، وكل منهما يؤثر في الآخر مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة.

(٤) أبعاد الشفافية الإدارية:

تتضمن الشفافية الإدارية مجموعة من الأبعاد، وقد اختلفت الأدبيات التي تناولت الشفافية الإدارية في تحديد أبعادها، ويمكن توضيح أبعاد الشفافية الإدارية المستخدمة في عدد من الدراسات السابقة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١)

أبعاد الشفافية الإدارية المستخدمة في بعض من الدراسات السابقة

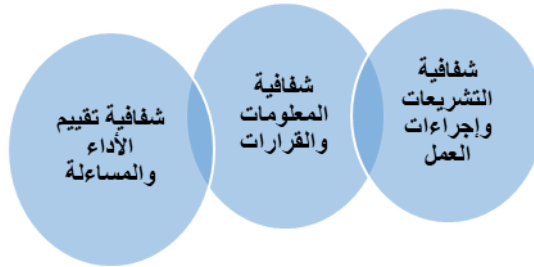
م	الدراسات السابقة	أبعاد الشفافية الإدارية المستخدمة
١	(Serhan, 2016, 158 - 159).	الوضوح، والانفتاح، والدقة، وسهولة الوصول إلى المعلومات، والمشاركة في القرارات التي تُتخذ بين المستويات الإدارية المختلفة، والمساءلة.
٢	دراسة (السحبياني، المفيز، ٢٠٢٠، ١٩).	التشريعات واللوائح والأنظمة، إجراءات وآليات العمل، تقييم الأداء، الاتصال الإداري وتدفق المعلومات.
٣	دراسة (الصرايرة، العجمي، ٢٠٢٠، ١٠٧).	المعلومات، الاتصال، إجراءات العمل، المشاركة في القرارات، تقويم الأداء، المساءلة.
٤	دراسة (عبد الرحيم، ٢٠٢٠، ٥٨٧ - ٥٩٠).	التشريعات والقوانين والتعليمات، صناعة واتخاذ القرارات، تقييم الأداء، نظم المعلومات، إجراءات العمل، الاتصالات والعلاقات، المساءلة الإدارية.
٥	دراسة (سليمان، ٢٠٢٠، ٢٢٢ - ٢٢٧).	اللوائح والقوانين، صنع واتخاذ القرارات، تقييم الأداء، نظم المعلومات وإجراءات العمل، الاتصال الإداري.
٦	دراسة (الشمرى، ٢٠٢١، ٢٢٣ - ٢٢٤).	القوانين واللوائح، المعلومات وإجراءات العمل، المشاركة في صنع القرار، تقييم الأداء، المساءلة الإدارية، الاتصال الإداري.
٧	دراسة (الشدي، ٢٠٢١، ٥٩٤ - ٥٩٥).	التشريعات، صنع واتخاذ القرار، تقييم الأداء، المساءلة الإدارية، المعلومات وإجراءات العمل، الاتصال الإداري.
٨	دراسة (العبار، ٢٠٢١، ١٤٧ - ١٤٨).	التشريعات واللوائح، تقييم الأداء، المعلومات، الإجراءات الإدارية.
٩	دراسة (عبد العزيز، جلال، فكري، ٢٠٢١، ٧٥٥ - ٧٥٦).	نظم المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرارات، تقييم الأداء، المساءلة الإدارية.
١٠	دراسة (سعد، ٢٠٢١، ٦٦٦ - ٦٦٨).	القوانين والأنظمة، المعلومات، الاتصال الإداري، إجراءات العمل، المشاركة، المساءلة الإدارية.
١١	دراسة (أبو حميد، سلامة، ٢٠٢٢، ٢٩).	المعلومات، الإجراءات، الاتصال، المشاركة.
١٢	دراسة (معتوق، ٢٠٢٣، ١٥٧ - ١٥٨).	شفافية الإجراءات واللوائح، شفافية المعلومات، شفافية الاتصالات، شفافية المساءلة، شفافية المشاركة.
١٣	دراسة (الشهري، الصانغ، ٢٠٢٣، ٢٤ - ٢٧).	المساءلة الإدارية، الاتصال الإداري، نظم المعلومات، إجراءات العمل.
١٤	دراسة (الحكمانية، الصمصامي، إبراهيم، ٢٠٢٣، ٢٠١).	الشفافية في الممارسة، الشفافية في المعلومات، الشفافية في التقويم.
١٥	دراسة (Wang & et al., 2023, 3).	الشفافية التنظيمية، الشفافية المعلوماتية، شفافية الإنترنت، شفافية تصميم النظام.

(المصدر: إعداد الباحثة استناداً لما ورد في الدراسات السابقة).

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن: أكثر أبعاد الشفافية الإدارية إستخداماً في

الدراسات السابقة، هي شفافية المعلومات حيث تكررت في كل الدراسات الواردة في الجدول السابق بلا استثناء، يليها شفافية صنع واتخاذ القرارات، والتي أطلق عليها في بعض الدراسات مسمى المشاركة، وشفافية الاتصال الإداري، وشفافية تقييم الأداء، والمساءلة الإدارية، وشفافية التشريعات، والتي أطلق عليها في بعض الدراسات مسمى

اللوائح والقوانين والأنظمة وإجراءات العمل، وبعد تحليل الإطار النظري للدراسات السابقة فيما يخص المعنى الدلالي لمسميات أبعاد الشفافية الإدارية نجد أنه يمكن دمج بعض الأبعاد؛ لأنها مسميات مختلفة لذات المضمون فيمكن دمج بُعد المعلومات وبعده الاتصال وبعده صنع واتخاذ القرارات، وذلك نظرًا لاعتماد عملية صنع واتخاذ القرار على هذين البعدين (المعلومات والاتصالات)، وكذلك يمكن دمج بُعد إجراءات العمل مع بُعد التشريعات المنظمة للعمل، ودمج بُعد تقييم الأداء مع بُعد المساءلة؛ وذلك لارتباط القياس والتقويم ارتباطًا تامًا بالمساءلة، وبناءً على ذلك سوف تعتمد الباحثة على هذه الأبعاد في قياس واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية؛ لأنها الأكثر تكرارًا في قياس المتغير محل الدراسة، واشتمالها على معظم الأبعاد الأخرى، ويمكن توضيح هذه الأبعاد من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (١)

أبعاد الشفافية الإدارية التي يعتمد عليها البحث الحالي

(المصدر: إعداد الباحثة)

وفيما نعرض كل بُعد من هذه الأبعاد بشئ من التفصيل.

١/٤- شفافية التشريعات وإجراءات العمل:

يقصد بشفافية التشريعات وإجراءات العمل: وضوح التشريعات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وبساطتها وسهولة فهمها، مما يؤدي إلى قدرة الأفراد العاملين في المؤسسة على التعامل معها (Serhan, 2016, 158). ولكي تتصف التشريعات وإجراءات العمل

بالشفافية يجب أن تتميز: بالشمولية، والبساطة، والبعد عن الازدواجية، والتعارض، والتكرار، والترابط مع أهداف المؤسسة، وأن تستند إلى معايير واضحة، وأن ترتبط مع الخطوات الرقابية حتى يسهل متابعتها، فضلًا عن الموضوعية من حيث تطبيقها على الجميع دون تحيز، والوضوح في لغتها بحيث لا تقبل التأويل، أي لا تحتل أكثر من معنى، والمرونة بحيث تتناسب مع قدرات العاملين وإمكانات المؤسسة، كذلك يجب أن تمتاز بالانسجام مع بعضها، بحيث لا تتعارض مع تشريعات وقوانين أخرى، وأن تكون اللوائح والأنظمة واضحة ومعلومة لجميع منسوبي المؤسسة، وكذلك لأصحاب المصلحة من المستفيدين خارج المؤسسة، كما يجب صدورها وتطبيقها في الوقت المناسب، وألا تتصف هذه التشريعات بالضبابية والغموض (العبار، ٢٠٢١، ١٤٧ - ١٤٨).

وتساعد شفافية التشريعات وإجراءات العمل على: إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية كالتواقيع والتصديقات الكثيرة وغير الضرورية، كما تساعد على تبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية، كما أن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة (المصدقية) لفئات المجتمع كافة والحفاظ عليها. ويُعتبر وضوح وبساطة وعلانية إجراءات العمل من العوامل الهامة والحاسمة التي تُسهم بفاعلية في تحقيق الشفافية في العمل الإداري؛ لأنها تُساعد العاملين على العمل وفق خطوات محددة دون تأويل أو اجتهاد في التفسير، الذي يمكن أن يؤدي إلى عواقب وآثار غير مرغوبة، كما أن وضوح تشريعات وإجراءات العمل يساعد المستفيدين الخارجيين على تحقيق أكبر استفادة ممكنة من خدمات المؤسسة (سعد، ٢٠٢١، ٦٦٧).

وهناك العديد من الضوابط التي ينبغي على مديري المدارس والمعلمين الالتزام بها لتحقيق أكبر قدر من شفافية التشريعات وإجراءات العمل، منها: توخي الدقة والموضوعية في تأدية الأعمال، والالتزام بالحضور في الوقت الرسمي لبدء العمل، وتجنب كثرة الغياب التي تؤثر على سير العمل، واحترام التسلسل الإداري في الاتصال

الوظيفي، حتى لا يحدث خلل وعشوائية في نظام العمل، وحسن التصرف مع أولياء الأمور، وإنجاز معاملاتهم براحة ودقة وسرعة (الصرايرة، والعجمي، ٢٠٢٠، ١٠٢)، وتبسيط الإجراءات المتعلقة بالعمل من خلال خطط إرشادية لإجراءات العمل، والمشاركة في تحديد الإجراءات اللازمة لإنجاز العمل، وتعميم الأنظمة والتعليمات المعمول بها لجميع العاملين (أبو حميد، وسلامة، ٢٠٢٢، ٢٩).

ويمكن تحقيق شفافية التشريعات وإجراءات العمل من خلال: توفير أدلة تنظيمية تشتمل على القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين وذلك لاستخدامها عند الضرورة، ومعرفة الحقوق والواجبات تجاه المؤسسة التي يعملون بها، ونشر تقارير سنوية للمؤسسة ورقية وإلكترونية عما أنجزته من أهدافها ومشاريعها وبرامجها المختلفة واستراتيجياتها المستقبلية (عبد الرحيم، ٢٠٢٠، ٥٨٨)، علاوة على المتابعة المستمرة لإجراءات العمل لتطويرها بما يلائم ما يستجد في العمل، ومرونة القوانين واللوائح المنظمة للعمل، والحرص على نزاهة إجراءات العمل، وعدم تعارض اللوائح المنظمة للعمل والقرارات، فضلاً عن وضع أنظمة وتشريعات عادلة تتصف بالدقة والثبات والوضوح والشفافية، ومراجعة القوانين واللوائح والأنظمة الموجودة في المؤسسة، وتحديثها بشكل دوري، وتشجيع العاملين على احترام القوانين من خلال قيام إدارة المؤسسة بتكريم جميع العاملين الملتزمين بتطبيق اللوائح والقوانين، وتطبيق اللوائح والقوانين على جميع العاملين دون تمييز أو محاباة، ومراعاة ظروف وإمكانيات وقدرات جميع العاملين عند إصدار تشريعات وإجراءات العمل (سليمان، ٢٠٢٠، ٢٧٧ - ٢٧٨).

ويتضح مما سبق أن: الشفافية الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأنظمة والقوانين والتشريعات وإجراءات العمل؛ كونها تُساعد على تبسيط الإجراءات، وتعزيز اللامركزية، وتنمية الثقة والمصادقية، وتؤكد الشفافية الإدارية على وضوح التشريعات والتعليمات واللوائح والقوانين وإجراءات العمل، وبساطتها، وسهولة فهمها، وتطبيقها على الجميع دون تحيز، مما يؤدي إلى حسن التعامل معها من قبل العاملين، والابتعاد عن الاجتهاد

الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، حيث أن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل تُساعد في منع الانحراف، وتُحد من إمكانية اختراقها.

٢/٤ - شفافية المعلومات والقرارات:

يقصد بشفافية المعلومات والقرارات: أن تكون المعلومات متاحة لجميع منسوبي المؤسسة، والمستفيدين من أفراد المجتمع المحلي، مما يساهم في اتخاذ القرارات بموضوعية، ومشاركة جميع المستفيدين، وبناء علاقات راسخة معهم، تقوم على أسس قوية من النزاهة والثقة المتبادلة (الشدي، ٢٠٢١، ٥٩٥).

وتركز شفافية المعلومات والقرارات على: نشر المعلومات والقرارات التي تتعلق بالمؤسسة، والتي يجب أن تكون مُعلنة بحيث تكون كل المعلومات والحقائق معروضة ومتاحة للبحث والمساءلة عبر عدد من الوسائل (مثل: البريد الإلكتروني، والإنترنت، والشبكات المحلية) كلها أدوات تُساهم في جعل العمل يسير بشكل أكثر كفاءة وأكثر شفافية. وتتضمن شفافية المعلومات والقرارات مجموعة من الخصائص، ومن هذه الخصائص ما يلي: الدقة والصدق في تقديم المعلومات. وتكامل المعلومات والقرارات؛ أي توفير المعلومات التامة وغير المجزأة. وتوقيت المعلومات؛ أي أن المعلومات تصل في الوقت المناسب للجهة وقت الحاجة إليها. والتطوعية في تقديم المعلومات؛ أي استعداد المؤسسة الذاتي لتقديم المعلومة وعدها جزءاً من ثقافتها التنظيمية (منصور، ٢٠١٨، ٢٤)؛ (Wang & et al., 2023, 5).

وتُحقق شفافية المعلومات والقرارات العديد من الفوائد للمؤسسة، ومن هذه الفوائد: تقديم المعلومات إلى المستويات الإدارية المختلفة بهدف إصدار القرارات والتقارير المختلفة عن أنشطة المؤسسة، وتقييم النتائج والنشاطات في المؤسسة لتصحيح الانحرافات المحتملة، وتزويد المستفيدين بالمعلومات التي يرغبون بها، والمساعدة في التنبؤ بمستقبل المؤسسة والاحتمالات المختلفة التي تواجهها، وتجهيز المعلومات الملائمة بشكل مختصر وفي الوقت المناسب لتهيئة الظروف المناسبة لصناعة القرار، وتسهيل عملية الاتصال بين

النظام والمستفيدين للرد على الاستفسارات المختلفة (عبد العزيز، جلال، فكري، ٢٠٢١، ٧٥٥).

ويمكن تحقيق شفافية المعلومات والقرارات من خلال: توفير المعلومات والقرارات لجميع العاملين دون استثناء، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة للعاملين بالمؤسسة تحتوي على جميع المعلومات التي يحتاجونها في مجال العمل، وتوفير المعلومات التي تمكن العاملين من مقارنة أدائهم الحالي بأدائهم السابق، وتعميم سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين كل حسب حاجته حتى يسير العمل بسهولة ويسر، وتقديم معلومات تلائم أهداف العمل الحالية والمستقبلية لمساعدة العاملين في اتخاذ القرارات، ونقل المعلومات الواردة من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق، وتوفير المعلومات والقرارات التي تلبى متطلبات العمل (سليمان، ٢٠٢٠، ٢٧٩)، علاوة على توفير المعلومات للعاملين في الوقت المناسب لتمكينهم من أداء مهامهم، وتوفير وسائل تكنولوجيا المعلومات اللازمة للمهام العمل، وتحري الدقة في توفير المعلومات والبيانات التي يحتاجها العاملين بالمؤسسة، واتخاذ القرارات على أسس علمية، وتوفير المعلومات اللازمة لعملية صناعة القرارات السليمة، وإعلان القرارات الإدارية التي تتخذها المؤسسة، واهتمام الإدارة بأراء العاملين ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات، ومشاركة الأطراف المعنية عند اتخاذ القرارات، واتخاذ القرارات التي تخدم المؤسسة في ضوء مشاركة العاملين بها والمتعاملين معها، ومنح العاملين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تخدم عمل المؤسسة (Mucheka, 2020, iv).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن: هناك علاقة بين التحول الرقمي وشفافية المعلومات والقرارات؛ حيث أكدت دراسة (نصر، بغدادي، ٢٠٢١، ١١٨ - ١١٩) أن: التحول الرقمي يمكن مدير المدرسة من الشفافية في عرض المعلومات عن المدرسة، وأرشفتها ومشاركتها واستهلاكها وتخزينها عبر التقنيات الرقمية والمستودعات الرقمية، كما أن التحول الرقمي يمكن مدير المدرسة من إنجاز مهامه الإدارية والسرعة في اتخاذ

القرارات، والإدارة الرقمية تلعب دورًا فعالاً في اتخاذ القرارات؛ من خلال المعلومات التي يتم معالجتها بواسطة الحاسب الآلي، والتي تذلل الصعاب وتسرع بوتيرة اتخاذ القرارات وتقلل من وقوع الخطأ.

ويتضح مما سبق أن: شفافية المعلومات والقرارات هي حق من حقوق العاملين بالمؤسسة والمستفيدين منها، ويجب أن لا تكون هذه المعلومات والقرارات حكراً على فئة دون أخرى، بل تجب أن تكون في متناول الجميع، مما يُزيد من كفاءة العمل، وللشفافية المعلومات والقرارات خصائص، أهمها: صدق المعلومة، وكمالها، وتوقيتها، وسهولة الوصول إليها، ومدى انتشارها، ووضوحها، وشفافية المعلومات لا تعني الإفصاح عن الأسرار التي يمكن أن تمس سرية العمل بالمؤسسة، أو تلحق الضرر بها أو بأفرادها، بل المقصود بها الإفصاح عن المعلومات التي تؤدي إلى تحسين العمل، وتجويد مخرجاته، وحل مشكلاته، واتخاذ القرارات بصورة رشيدة، كما يتضح مما سبق أن الشفافية الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتوفير المعلومات وصنع القرارات، وتعد المعلومات أحد الموارد المهمة التي يمكن أن تمتلكها أي مؤسسة، إذ إن نجاح عملية صنع واتخاذ القرار ترتبط بتوفير المعلومات اللازمة، فبدون معلومات دقيقة وصحيحة لا يمكن أداء العمل واتخاذ القرارات المناسبة والصابئة، الأمر الذي يتطلب توفير المعلومات الضرورية والدقيقة لمستخدمها والأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب.

٣/٤ - شفافية تقييم الأداء والمساءلة:

يعرف تقييم الأداء بأنه: "العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ووظائفهم ومسؤولياتهم الحالية من ناحية، وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى" (عبد العزيز، جلال، فكري، ٢٠٢١، ٧٥٦). أما شفافية تقييم الأداء يقصد بها: أن تكون معايير تقييم الأداء واضحة، ومعلنة للجميع، لا لئس فيها، ولا غموض، وأن تكون أدوات هذه العملية وآلياتها معروفة، وإجراءاتها بسيطة بعيدة عن التعقيد، كما يجب أن تكون نتائج

هذا التقييم مُعلن، ومفسرة، وسهلة الوصول، فضلاً عن نشر نتائج تقييم الأداء على العاملين ومناقشتهم فيها إذا طلبوا ذلك؛ حيث يساعد ذلك على إيجاد تفاهم أكبر بين الإدارة والعاملين (السحبياني، والمفيز، ٢٠٢٠، ١٩)، والصراحة المتبادلة بينهم عن أسباب تقييمهم على نحو معين، تُعد سياسة رشيدة تُشجع كل فرد أن يتبين نواحي الضعف في أدائه ليتمكن من تحسينه وتطويره.

وتهدف شفافية تقييم الأداء إلى التأكد من أداء العاملين لعلمهم بشكل فعال، وتحديد نقاط الضعف لدى العاملين ومعالجتها والتغلب عليها، من خلال تحفيزهم نحو العمل، ولكي يتحقق ذلك يجب أن يكون نظام تقييم الأداء عادلاً، ومرناً، وشفافاً (العبار، ٢٠٢١، ١٤٨). وتُساعد شفافية تقييم الأداء على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين، مثل: العلاوات، والترقية، والتدريب، والنقل، مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين، ورضاهم الوظيفي، ودافعيتهم للعمل، وتُعتبر شفافية تقييم الأداء من أهم سُبل قياس مستوى أداء المؤسسة والعاملين فيها (الشدي، ٢٠٢١، ٥٩٥).

أما المساءلة الإدارية تعرف بأنها: العملية التي يقوم من خلالها الرئيس ذو السلطة، بسؤال المرؤوسين عن أداء أعمالهم، وتحديد مستوى أدائهم، من خلال عملية التقييم المستندة على معايير واضحة مشتقة من الأهداف المنشودة، كما تعرف المساءلة الإدارية بأنها: استعداد المُساءل لتفسير وتبرير سلوك عمله في ضوء مسؤولياته، حيث يرتبط مفهوم المساءلة الإدارية بعنصرين هما: التعليل عند الإجابة على المساءلة، والمحاسبة واتخاذ إجراء مناسب عندما تكون نتائج الأداء غير مرضية (سفر، ٢٠٢١، ١٤٣)، وتعرف المساءلة الإدارية كذلك- بأنها: مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال، وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي قد يكون سبق الموافقة عليها، كما تعرف المساءلة الإدارية بأنها: العملية الإدارية التي يقوم بها القائد، للتأكد من قيام التابعين بأداء مهامهم بفاعلية، من خلال التقييم المستمر للأداء بهدف التحسين والتمكين، كما يقصد بالمساءلة الإدارية: عملية تقديم تقارير حول

استخدام موارد المؤسسة، وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم، أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها (عبد العزيز، جلال، فكري، ٢٠٢١، ٧٥٧). وتستند المساءلة الإدارية إلى عدة مبادئ، منها: الشمولية: بمعنى أن تكون المساءلة شاملة لكل الأنشطة والعمليات والنتائج المهمة. والالتزام: الذي يعكس مدى التزام المؤسسات وأعضائها بالتعهدات التي قطعتها على نفسها من النظر في تنفيذ ما كلفت به لتصل إلى ما هو مراد منها. والمرونة: أي يستجيب نظام المساءلة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة لتغيير جوهري في هذا النظام. والاستمرارية: بحيث يمكن اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ المسؤولين عنها لتصحيحها وتعديلها أولاً بأول. والنظرة المستقبلية: أي يكون نظام المساءلة متوافقاً مع روح العصر ومتطلبات المستقبل (سليمان، ٢٠٢٠، ٢٢٧).

وتُساعد المساءلة الإدارية في علاج كثير من المشكلات الإدارية، مثل: الفساد الإداري، والبيروقراطية، والمركزية، والترهل الإداري، والمحسوبية التي تعمل على عرقلة سير العمل، وعرقلة جهود التنمية والإصلاح الإداري (الشدي، ٢٠٢١، ٥٩٥)، والمساءلة الإدارية هي أداة لمحاربة ومواجهة الفساد الإداري، والواسطة، والمحسوبية، والتمييز، والمحاباة، والرشوة، والتزوير، وإساءة استخدام السلطة، فوجود أنظمة مساءلة على قدر من الكفاءة والفاعلية يساهم في تعزيز مفهوم الشفافية الإدارية (الشمري، ٢٠٢١، ٢٢٤)، كما تعتبر المساءلة الإدارية وسيلة يمكن للأفراد والمؤسسات من خلالها أن يتحملوا مسؤولية أفعالهم، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم أن الأمور تجري للصالح العام وفق الأهداف المرسومة، وهي تستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة، وتحجيم الممارسات السيئة، وأن المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة (سعد، ٢٠٢١، ٦٦٨)، كما تُساعد المساءلة الإدارية في تحقيق الانضباط المالي، والسيطرة على الإنفاق، وتخفيض تكاليف المشروعات، وتوفير الثقة، وزيادة الكفاءة في الأداء.

والشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كلا منهما الآخر، فلا وجود للمساءلة في غياب الشفافية، ولا قيمة للشفافية في غياب المساءلة؛ حيث تُوفر الشفافية بالمؤسسات التعليمية المتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة فعالة قادرة على حل المشكلات التي تواجهها، وتزيد من قدرتها في مواجهة التحديات، ومواكبة التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن وجود أنظمة مساءلة فعالة يساعد في تعزيز مبدأ الشفافية وآليات تطبيقها، وقيام إدارة كفؤة وفاعلة تؤدي دورها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المستفيدون، كما أن ممارسة الشفافية تزيد حاجة المؤسسات التعليمية للمساءلة في تقديم الأدلة للجهات المسؤولة وإلى المجتمع (سفر، ٢٠٢١، ١٤٣).

ويتضح مما سبق أن: الشفافية الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتقييم الأداء العام للمؤسسة وأداء العاملين فيها، لذا يجب أن تكون معايير هذا التقييم وأدواته ووسائله ونتائجه واضحة ومعلنة إلى الجميع، ووضوح أساليب التقييم وتنوعها، وعدم الاقتصار على نوع واحد من أساليب التقييم التقليدية، وتعتمد الشفافية الإدارية على وضوح إجراءات وأساليب التقييم الوظيفي، والابتعاد عن أساليب التقييم السري للأداء، ووجوب إيصال نتائج التقييم للعاملين، كضمان للعامل الذي يتولد لديه شعور ضعف عدالة أو نزاهة التقييم.

كما يتضح مما سبق أن: المساءلة تعبر عن مسؤولية الفرد عن تحقيق نتائج محددة، وفق معايير وأنظمة محددة، وقيام الرئيس بمساءلة المرؤوس عما يقوم بأدائه من أعمال أو إشعاره بمستوى الأداء، وذلك من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال، وتهدف المساءلة إلى التأكد من الاستقامة والأمانة والفاعلية في استخدام الموارد، وتحقيق رسالة المؤسسة، ومهما اختلفت تعريفاتها فهي ضمان لأن تظل المؤسسة مُخلصَة لمهمتها وأهدافها، وهي أيضاً دليل على أن طريقة عملها وإجراءاتها لا تشوبها شائبة، وترتبط المساءلة بصورة أو بأخرى بتحقيق قيم متعددة أبرزها الديمقراطية والشفافية.

وفي ضوء العرض السابق لأبعاد الشفافية الإدارية يتضح أن: الشفافية الإدارية تتضمن مجموعة من الأبعاد تتمثل في: وضوح التشريعات والقوانين واللوائح وإجراءات العمل

وبساطتها وسهولة فهمها، وتبادل المعلومات، والمشاركة في صنع القرارات، وتقييم الأداء بموضوعية وفق أسس واضحة وعادلة، ووجود نظام مساءلة واضح يتصف بالموضوعية والنزاهة بعيداً عن المحسوبية. وبناءً على ما سبق ذكره يجب على المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة تحقيق الأبعاد الثلاثة للشفافية الإدارية (وهي: شفافية التشريعات وإجراءات العمل، شفافية المعلومات والقرارات، شفافية تقييم الأداء والمساءلة) لتحقيق أهدافها المنشودة، وكسب رضا منسوبيها والمجتمع الخارجي.

(٥) معوقات الشفافية الإدارية وسبل التغلب عليها:

هناك العديد من المعوقات التي قد تقف أمام تحقيق الشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية من أبرزها ما يلي (Aysolmaz, Müller & Meacham, 2023, 2)؛ (التويجري، ٢٠٢٠، ٢٠١):

- المركزية الشديدة وخصوصاً في صنع واتخاذ القرارات.
- طول قنوات الاتصال، وقلة توافر وسائل اتصال فعالة.
- التحيز في عملية تقييم أداء العاملين، وضعف فاعلية نظم تقييم الأداء الوظيفي.
- الازدواجية والتداخل في المهام والاختصاصات، وضعف الوعي بمنظومة الحقوق والواجبات الوظيفية.
- قلة وجود لوائح تنظيمية تدعم تطبيق الشفافية، والانغلاق والتراجع في تطبيق نظم المساءلة الإدارية.
- ضعف الوضوح الإداري خاصة في الإجراءات والعمليات الإدارية، وضعف الرقابة الإدارية والمالية، وقلة معاقبة المسيء لاستخدام السلطة.
- ضعف نظم المعلومات من حيث دقتها وتوقيت الحصول عليها وأساليب حفظها والتعامل معها.

- انتشار ظاهرة الفساد الإداري التي قد تجبر بعض القيادات المدرسية على إخفاء الحقائق أو تزييفها.
 - انتشار ثقافة المحاباة والمحسوبية والواسطة، التي تمكن الشخص من الحصول على حقوق ومزايا لا يستحقها، وتأثر العمل الإداري بالعلاقات الشخصية بين العاملين.
 - إضفاء طابع من السرية على الأعمال الإدارية؛ مما يؤدي إلى انعزال الجهاز الإداري للمؤسسة، وفقدان الثقة فيه بسبب الغموض وضعف الشفافية.
 - ضعف تفعيل النشر الإلكتروني سواء للسياسات واللوائح التنظيمية أو للإحصائيات وكافة البيانات المتعلقة بالمدرسة، والقرارات التي تتخذها، والنتائج التي تتوصل لها.
 - قلة الإفصاح عن المعلومات، وغموض تفاصيلها، والاعتماد على الاجتهاد الشخصي في تفسيرها وتوظيفها، لتحقيق المنافع والمصالح الشخصية، وضعف التزام المؤسسة بتزويد المستفيدين بالمعلومات اللازمة.
 - انتشار البيروقراطية الإدارية، والتمسك بحرفية النظام، ونمطية الأنظمة وأساليب العمل، وتعقد الإجراءات الإدارية، وجمود وتقادم التشريعات واللوائح والقوانين المنظمة والحاكمة للعمل المدرسي.
- ويتضح مما سبق أن:** هناك العديد من المعوقات التي تواجه الشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية - ومنها المدارس الثانوية العامة- ومن هذه المعوقات: انتشار البيروقراطية المعطلة للعمل، والمحاباة والمحسوبية، وضعف نظم المعلومات والاتصالات، وغياب معايير تقييم الأداء، وضعف نظم المساءلة، وضعف المشاركة في صنع القرارات، وضعف وجود أنظمة اتصال حديثة بين إدارة المؤسسة والعاملين، مما يؤدي إلى صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات بسهولة، أو البطء في توفيرها عند طلبها، علاوة على ضعف الرقابة الإدارية والمالية، وقلة استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل الإداري، وضعف التشريعات والأنظمة الملزمة بتطبيق الشفافية،

وغموض السياسات المتبعة في إدارة المؤسسات التعليمية، وقلة دعم القيادات الإدارية لتطبيق الشفافية، كما أن سوء تفسير المعلومات من قبل مستخدميها يشكل عبة أمام تحقيق الشفافية الإدارية.

وتأسيساً على ما سبق: ومن خلال عرض معوقات الشفافية الإدارية؛ فإنه يمكن

للباحثة استنتاج بعض السبل التي يمكن من خلالها التغلب على هذه المعوقات منها ما

يلي: توفير المعلومات وقت الحاجة إليها لمن يحتاج إليها مما يؤدي إلى صناعة واتخاذ القرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح، وتوفير البيانات والإحصاءات بشكل وافٍ قبل عملية صنع القرار، وفتح المجال أمام جميع العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية للمشاركة في صنع القرارات، وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية والمقترحات البناءة، وتفعيل آليات المساءلة والإعلان عنها لجميع العاملين على أن يتم مراجعتها ومراقبتها باستمرار وتطبيقها على الجميع دون تحيز، والوضوح والصدق والمكاشفة في العمل، والإعلان عن الخطوات الإجرائية للحصول على الخدمات، والسماح للمستفيدين بالاطلاع على أي معلومات متعلقة بالخدمات المقدمة لهم، وتبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد، ونشر المعلومات والبيانات عن العمل، والحيادية والشفافية في العمل، ووضوح اللوائح والنظم والقوانين المنظمة للعمل، وتوزيع نشرات داخلية للعاملين لمعرفة اللوائح والقوانين والحقوق والواجبات الوظيفية، ومراعاة تطبيق روح القانون قبل القانون، والقضاء على الخلافات الشخصية، والبعد عن الميول والأهداف الشخصية، وتفكيك أي شللية أو تجمعات بالعمل، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع دون تفرقه، واعتبار الكفاءة هي المعيار الأول للتقييم والمكافأة، واختيار القيادات المناسبة لكل إدارة بكل شفافية وحسب الكفاءة، وتنمية وعي العاملين بمختلف أشكال الفساد ومعرفة الأدوات والأساليب اللازمة لمكافحته، وتنمية القيم الدينية، والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد.

وبعد أن تناولت الباحثة المحور الأول من الإطار النظري للبحث والمتمثل في: الأسس النظرية للشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، من حيث: مفهوم الشفافية الإدارية، وأهميتها، وأنواعها، وأبعادها، ومعوقاتها، وسبل التغلب عليها. سوف ننتقل إلى المحور الثاني من الإطار النظري للبحث والمتمثل في: الأسس النظرية للتحول الرقمي.

المحور الثاني: التحول الرقمي:

يتناول هذا المحور إطارًا نظريًا يدور حول: الأسس النظرية للتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، من حيث: مفهوم التحول الرقمي، وأهميته، ومعايره، وخصائصه، ومتطلباته، ومعوقاته، وسبل التغلب عليها؛ وذلك على النحو الآتي:

(١) مفهوم التحول الرقمي:

يُعرّف التحول الرقمي بأنه: "تحويل المعاملة من الشكل التقليدي إلى معاملات إلكترونية تتم بواسطة الحواسب الآلية"، أو: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بهدف تطوير الأداء المؤسسي، وزيادة الفاعلية والكفاءة في مستوى تقديم الخدمات الحكومية عبر توظيف التقنيات الحديثة والمتجددة (إبراهيم، ٢٠٢٣، ١٤٠). كما يُعرّف التحول الرقمي بأنه: استخدام التكنولوجيا الرقمية الجديدة (مثل: وسائل التواصل الاجتماعي، والهواتف، والأجهزة المحمولة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي) لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء، مثل: تحسين خدمة المستفيدين، أو تبسيط العمليات، أو إنشاء نماذج أعمال جديدة، والتكنولوجيا الرقمية الجديدة ما هي إلا مجموعة من (المعلومات، والحاسوب، وتكنولوجيا الاتصال) التي يجب أن تستخدمها المؤسسة؛ للحفاظ على مركزها التنافسي في العالم الرقمي (Shenkoya, 2022, 1)؛ (Buck & et al., 2023, 1).

ويُعرّف التحول الرقمي -أيضًا- بأنه: "عملية الانتقال من الوجود الواقعي إلى الوجود الافتراضي؛ بحيث تصبح عملية الاتصال لا يسودها المسافات والأزمنة التي تسود العالم الواقعي، وتصبح المواقع الإلكترونية بديل للمواقع التي استوطنت البقع الجغرافية الأرضية" (الدeshان، السيد، ٢٠٢٠، ١٢٦٨ - ١٢٦٩). كما يُعرّف التحول الرقمي بأنه: "تحويل البيانات والمعلومات من صيغة مادية (مثل الورق) إلى صيغة إلكترونية بواسطة الحاسب الآلي، بحيث يمكن تداولها على شبكة المعلومات المحلية أو الدولية، وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز والكفاءة. والفرق بين التحويل والتحول، أن التحويل عملية مقصودة مُخطط لها، بينما التحول قد يكون مقصودًا أو غير مقصود" (الصادق، ٢٠٢١، ١٠٧٩).

ويُعرّف التحول الرقمي -كذلك- بأنه: إدخال الطرق التكنولوجية الحديثة في العملية الإدارية، أو استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الإنترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة (تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ، ومتابعة، ورقابة، وتقييم)، بهدف تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي" (Benavides & et al, 2020, 2). والتحول الرقمي هو: "عملية تسعى من خلالها المؤسسة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت العالمية؛ لتحسين أداء مهامها وعملياتها الإدارية المختلفة، وذلك بالاعتماد على ثلاثة موارد هي: المعلومات المتدفقة والمتوافرة، وتكنولوجيا ونظم المعلومات المستخدمة، والموارد البشرية المسؤولة عن القيام بالمهام المختلفة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة في ظل استراتيجياتها" (عبد النبي، ٢٠٢٠، ٣٩٣).

ويُعبّر التحول الرقمي عن: "تنفيذ المهام والأعمال الفعلية للمؤسسة باستخدام تكنولوجيا الاتصالات الإلكترونية التي يشاع استخدامها من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة دون ارتباط العمليات التنظيمية بمكان أو زمان محددين" (محمد، الغنثري، ٢٠٢٠، ٢٢). ويُعرّف التحول الرقمي كذلك- بأنه:

"استراتيجية إدارية لمنظومة إلكترونية متكاملة تقوم على تقنيات الاتصالات والمعلومات؛ من أجل إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات من الأسلوب التقليدي إلى أعمال تنفذ بأسلوب إلكتروني" (الحارثي، عصفورا، ٢٠٢٠، ٤).

كما يُعرّف التحول الرقمي بأنه: "تفعيل الثقافة التنظيمية بما يمكن أفراد المجتمع من أن يصبحوا مستخدمين جيدين لتكنولوجيا المعلومات الأكثر فعالية في تيسير العمل، والاقتصاد في الوقت والجهد والمال، والتحول في القوى البشرية من حفظة للمعارف ومنفذين للوائح إلى مبدعين في إطار التكنولوجيا المعلوماتية، ومطورين في إطار الثقافة الرقمية والاتصالات المفتوحة. والتحول الرقمي يعني ظهور الاتصال التفاعلي بين الفرد والآلة التكنولوجية، وتشكيل الاستقلال المكاني لإمكانيات التواصل البشري، ورقمنة المحتوى التعليمي بواسطة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها" (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٤٤)؛ (Benedek, 2020, 58).

ويتضح مما سبق: تعدد تعريفات التحول الرقمي نتيجة اختلاف وجهة نظر

الباحثين، إلا أن تبني مفهوم التحول الرقمي بالمؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة -ومنها المدارس الثانوية العامة- يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء مهامها ووظائفها وأنشطتها المختلفة، وتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة، بهدف تسريع إنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وفاعلية، وبأقل تكلفة، وأسرع وقت ممكن، وتحسين أداء المؤسسة، وتعزيز مركزها التنافسي، ومواكبة متطلبات العصر الرقمي، والتحول الرقمي ما هو إلا أسلوب جديد للعمل الإداري، باستخدام التقنية الحديثة المتمثلة في الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت، من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء العمل، دون ارتباط العمل بمكان أو زمان محددين.

(٢) أهمية التحول الرقمي:

للتحول الرقمي دور مهم في تسيير العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي (مكين، فيلالي، ٢٠٢١، ٦٥١):
أولاً: فيما يتعلق بالأنشطة الإدارية: يمكن الاستفادة من التحول الرقمي في عملية إدارة الموارد البشرية، من خلال التحقق بسهولة من التزام العاملين بالحضور والإنصراف وفقاً للساعات العمل الرسمية؛ من خلال نظام البصمة الإلكترونية، أو برمجيات التسجيل الإلكترونية، ومتابعة سير تنفيذ الأنشطة الحالية، ومعرفة الأنشطة المتعثرة، كما يسمح التحول الرقمي للمستخدمين من خدمات المؤسسة من البحث عن المعلومات المطلوبة بكل يسر وسهولة وبسرعة وفي أي وقت، كما للتحول الرقمي دور في دعم وتحسين عمليات اتخاذ القرار؛ من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

ثانياً: فيما يتعلق بالأنشطة المالية، يمكن الاستفادة من التحول الرقمي في تقييم الوضع المالي للمؤسسة، وإيضاح كافة الإيرادات والمصروفات بسهولة ويسر، وإعداد الميزانية التي تحتاجها المؤسسة، ومقارنتها بفترات زمنية سابقة، كما توفر طرق الدفع الإلكترونية المزيد من الشفافية والمصداقية في تحصيل الإيرادات مع تخفيض التكاليف؛ وذلك من خلال التخلص من أعباء ومصاريف المكالمات الهاتفية، عن طريق تعويضها بالبريد الإلكتروني المجاني، وخدمات الاتصال التي يتيحها الإنترنت، كذلك عقد الاجتماعات عن بُعد يقلل من مصاريف التنقل، فضلاً عن التقليل من استخدام الأوراق والأحبار في المعاملات عند استبدالها بالمعاملات الرقمية.

ثالثاً: بالنسبة للأنشطة الخاصة بالعملية التعليمية: يمكن الاستفادة من التحول الرقمي في عملية تقييم مستوى الطلبة والعاملين؛ من خلال تنفيذ الامتحانات بشكل رقمي، باستخدام أجهزة الحاسب الآلي، وعبر تطبيقات يسهل من خلالها الإجابة على الامتحان، والحصول على النتيجة بعد الانتهاء مباشرة، وتسيير عملية قبول الطلاب، وتسجيلهم في التخصصات المختلفة، من خلال تلقي طلبات التسجيل عبر الإنترنت، ومعالجتها حسب

الشروط الموضوعية، وانتقاء الطلبة ممن تنطبق فيهم الشروط بشكل آلي، مما يسمح بتوفير الجهد والوقت والمال.

وتتمثل أهمية التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية فيما يلي (أمين، ٢٠١٨، ٦١ – ٦٣)؛ (المطرف، ٢٠٢٠، ١٦٠)؛ (الدهشان، السيد، ٢٠٢٠، ١٢٧١)؛ (النبي، ٢٠٢٠، ٤٠٦)؛ (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٤٩)؛ (Mikheev, Serkina & Vasyaev, 2021, 4537)

- توفير الخدمات المدرسية للمستفيدين منها بطريقة سريعة، وبتكلفة أقل.
- توفير المعلومات اللازمة لتطوير السياسات التعليمية، وتحديد الأولويات والتوجهات الإستراتيجية للمدرسة.
- تطوير منظومة اتخاذ القرارات، وتطوير فرص استثمار إمكانات المدرسة البشرية والمادية تحقيقاً للمنافسة والتميز.
- تطوير الأنماط القيادية والإدارية؛ من خلال ظهور الإدارة الرقمية والمعلوماتية، التي تتيح تحقيق مبادئ التمكين والمساءلة والنزاهة والشفافية.
- تعزيز الثقة الرقمية التي تقوم على الشفافية والالتزام بالقواعد والفاعلية، التي تحافظ على أمن المعلومات والبيانات والملكية الفكرية.
- زيادة فاعلية مهام التنسيق بين وظائف المدرسة ومهامها وأنشطتها، مما ينعكس على تحسين كفاءتها ويرفع من رضا الأطراف المعنية بفاعليتها.
- إدارة الوقت بشكل أكثر فاعلية؛ لأنه يُوفر الوقت والجهد الذي يتم بذله في الحصول على المعلومات للقيام بالأنشطة مما يُحسن الأداء المدرسي.
- تحسين جودة البرامج والمقررات الدراسية، وتصميم البرامج والمقررات على أساس معايير عالمية تُوضح كيفية أداء المهام التعليمية.

- تسريع التعليم؛ إذ يمكن للطالب الوصول إلى المواد التعليمية عبر شبكة الإنترنت في أي وقت وأي مكان بسهولة وسرعة.
- تقليل الأعباء التدريسية على المعلمين؛ إذ يمكن إرسال المقررات التعليمية والاختبارات للطلاب عن طريق الإنترنت، وتصحيح الاختبارات، وإرسال النتائج إلكترونياً.
- إتاحة أنشطة وخدمات جديدة قابلة للتسويق، مما يوفر قيمة مضافة، ويحقق إيرادات مهمة للمدرسة، وتقديم خدمات بطريقة إبداعية ومبتكرة بعيداً عن الطرق التقليدية.
- تلبية احتياجات المستفيدين من الخدمات المدرسية في الوقت والزمان الذي يكون فيه المستفيد محتاجاً إلى الخدمة، واستيعاب عدد أكبر من المستفيدين في وقت واحد، وتحقيق رضا كافة المستفيدين من خدماتها سواء من داخلها أو خارجها، وبالتالي تحظى بميزة تنافسية عن غيرها.
- تقليل ميزانية المدرسة؛ فالمؤسسة التعليمية الرقمية ليست بحاجة لمخصصات مالية لبناء مباني أو فصول دراسية، حيث أصبحت البرامج التعليمية متاحة لجميع الطلاب على مدار ٢٤ ساعة؛ من خلال المواقع التعليمية على شبكة الإنترنت.
- تبسيط إجراءات العمل، وسهولة حفظ المعلومات، وسرعة تخزينها واسترجاعها، وإتاحة الاطلاع عليها لجميع العاملين في أي وقت وأي مكان، بدلاً مما كان يتم من حفظ الوثائق والبيانات في أرشيفات ورقية تأخذ حيزاً مكانياً كبيراً.
- تغيير وتطوير طريقة العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية؛ من خلال استخدام أدوات التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد، وتسجيل البيانات، وعملية قبول الطلاب، ورصد نتائج الطلاب، وفحص غياب المعلمين والطلاب، وأرشفة الملف الشخصي portfolio للطلاب والمعلمين، والتعامل الرقمي مع أولياء الأمور والمجتمع الخارجي، والتي تُساعد على تحسين الأداء الإداري لمدير المدرسة.

ويتضح مما سبق أن: التحول الرقمي لا يُعد غايةً وهدفًا منشودًا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحسين كفاءة ونوعية الأداء، وتحقيق أهداف المؤسسة، وتطوير كافة خدماتها، وتتمثل أهمية التحول الرقمي للمؤسسات التعليمية - ومنها المدارس الثانوية العامة - في: السرعة والدقة في إنجاز وتقديم الخدمات للمستفيدين، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة، وتقليل التعقيدات الإدارية، والقضاء على البيروقراطية، وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به، وتحقيق الاتصال الفعال، وزيادة الترابط بين العاملين والإدارة بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عالٍ، وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وتحسين جودة التعليم، وتحقيق التميز، وزيادة القدرة على الإبداع والابتكار، وتوفير بيئة تكنولوجية تُسهل عمل جميع أفراد المجتمع المدرسي من المعلمين والطلاب والإدارة، فضلًا عن المرونة في التعامل مع المعلومات والوثائق، ونشر المعلومات والوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت كان، كما أن التحول الرقمي يُوفر متطلبات الشفافية والمساءلة في العمل المدرسي، ويعمل على تطوير برمجيات مكافحة السرقات العلمية، ويُسهل تحديث المعلومات والموضوعات على المواقع التعليمية الإلكترونية.

(٣) معايير التحول الرقمي وخصائصه:

تتمثل معايير تحقيق التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية فيما يلي (الدهشان،

السيد، ٢٠٢٠، ١٢٧٦):

- امتلاك البنية التحتية التكنولوجية.
- توافر أنظمة الحماية الإلكترونية.
- جودة النظم الإلكترونية المستخدمة.
- كفاءة وفاعلية العملية التعليمية وتميزها.
- تقديم الخدمات بصورة رقمية.
- ميكنة كافة الأعمال المكتبية.

- ميكنة جميع المعاملات المالية؛ من خلال تطبيق الدفع الإلكتروني.
 - أرشفة كل المحتويات والوثائق والمستندات الورقية وتطبيقها إلكترونياً.
 - تطبيق نظام الامتحانات الإلكترونية وكذلك التصحيح الإلكتروني.
 - توفير برامج للإدارة الرقمية للمقررات الدراسية بداية من التسجيل والدراسة.
 - تطبيق الاتصال الإلكتروني في جميع المراسلات والمخاطبات مع الجهات المختلفة.
- وتتميز المؤسسات التعليمية المتحولة رقمياً بمجموعة من الخصائص، التي تميزها عن غيرها من المؤسسات التقليدية، منها ما يلي (شحاتة، ٢٠٢٠ ب، ٢٠٩)؛ (السعودي، ٢٠١٩، ٥٦٩)؛ (Morze, Glazunova & Grinchenko, 2013, 412):
- **الكفاءة:** ويقصد بها؛ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وقدرة مقدمي الخدمة على توفير الخدمة بأقل تكلفة، وفي أقل وقت ممكن.
 - **الفاعلية:** ويقصد بها؛ جودة الخدمات المقدمة طبقاً لاحتياجات المستفيدين، ورضا المستفيدين من الخدمة، وتحقيق احتياجات المجتمع.
 - **العدالة:** يقصد بها؛ توفير مقدم الخدمة الخدمات للمستفيدين على قدم المساواة دون تمييز على أساس النوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو السكن أو النفوذ.
 - **المشاركة:** ويقصد بها؛ اشتراك المستفيدين من الخدمة في صناعة القرارات ذات الصلة بهم، وسماح مقدم الخدمة لهم بمشاركته في تلك الأمور والقرارات.
 - **الاستجابة:** ويقصد بها؛ تفاعل مقدم الخدمة مع مشكلات وشكاوى المستفيدين من الخدمة، والاستجابة لرغباتهم واحتياجاتهم.
 - **المساءلة:** يقصد بها؛ توفير سبل وجهات داخلية وخارجية لمساءلة مقدمي الخدمات والإدارات المختصة من جميع النواحي، فضلاً عن استخدامها فعلياً في مساءلتهم.
 - **الشفافية:** ويقصد بها؛ سهولة الحصول على المعلومات، والانفتاح في العلاقة بين مقدمي الخدمات والمستفيدين، بحيث تكون المعلومات متوفرة ومتاحة للأشخاص

المتأثرين بالقرارات ومضمونها، ووجود معلومات مؤسسية كافية متاحة وسهلة الوصول إليها.

- **سيادة القانون:** ويقصد بها؛ وجود وكفاية القوانين المنظمة للعمل وجودته من ناحية، والتزام مقدمي الخدمة بها في سلوكياتهم وسياساتهم من ناحية أخرى، ووجود هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه بحيث تضمن حماية حقوق الملكية الفكرية.
- **النزاهة ومكافحة الفساد:** ويقصد بها؛ اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لمكافحة وردع الفساد، مما يؤدي إلى الحد من الفساد وغياب مظاهر الفساد المختلفة؛ كالاهمال والرشوة واستغلال السلطة والنفوذ.
- **اللامركزية:** حيث تتمتع المؤسسة الرقمية باللامركزية في إدارتها، والتمتع بالإدارة الذاتية الكاملة في نظامها الداخلي في كل ما يتعلق بالجوانب الأكاديمية والتقنية والإدارية.
- **العالمية:** حيث تمتلك المؤسسة الرقمية بنية أساسية معلوماتية متطورة، تُمكنها من ممارسة نشاطها عبر شبكة الإنترنت. وتكون المؤسسة عابرة للحدود؛ من خلال الممارسات والأنشطة والمهام الرقمية غير المحدودة بزمان أو مكان، ويمكن أن يستفيد منها جميع المؤسسات والأفراد على مستوى العالم.
- **التوجه الاجتماعي:** ويقصد به؛ إضفاء الطابع الاجتماعي على المؤسسة، والتواصل والتعاون والمشاركة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، والمواقع البحثية، والمنصات التعليمية، واستخدام شبكات التواصل الاجتماعي؛ لتشجيع دمج المؤسسة بالمجتمع المحيط، وتحفيز المشاركة المجتمعية.
- **الإتاحة وإمكانية الوصول:** ويقصد بها؛ سهولة الوصول للمعلومات والخدمات التعليمية والإدارية عبر شبكة الإنترنت من أي مكان وفي أي وقت؛ كأنظمة التعلم، وقواعد البيانات، ومصادر المعلومات، والموارد البحثية على الإنترنت، ومحركات البحث المحلية والعالمية، ومكتبة الوسائط.

• **التحريكية أو التنقلية:** ويقصد بها؛ قدرة جميع المستخدمين في الوصول إلى الخدمات من أي مكان وفي أي زمان من خلال الأجهزة النقالة والمحمولة، وإجراء التعاملات النقدية من خلال الدفع الإلكتروني، والحصول على التغذية الراجعة من الإدارة حول الاستفسارات وجودة الخدمات المقدمة.

ويتضح مما سبق أن: هناك العديد من المعايير والخصائص التي تُميز المؤسسات التعليمية الرقمية -ومنها المدارس الثانوية العامة- عن المؤسسات التقليدية، وهي: الكفاءة، والفاعلية، والاستجابة، والشفافية، والمساءلة، والنزاهة، ومكافحة الفساد، والعدالة، وسيادة القانون، والمشاركة، والتطوير المستمر، والمرونة، والتميز، والعالمية، واللامركزية، والتوجه الاجتماعي، والتحريكية أو التنقلية، والإتاحة وإمكانية الوصول، والانفتاح، ووجود هيكل تنظيمي شبكي مرن. كما يتميز الأفراد العاملين بالمؤسسات التعليمية الرقمية بمجموعة من السمات والخصائص التي تميزهم عن غيرهم؛ نظرًا لاختلاف أساليب وإستراتيجيات العمل، وما توفره المؤسسات التعليمية الرقمية من إمكانيات وموارد تكنولوجية قد لا تتوفر في المؤسسات التقليدية، ومن هذه الخصائص ما يلي: أن لديهم روح الإبداع والابتكار، والقدرة على المبادرة، والتعلم الذاتي، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤولية عملهم وتطوير قدراتهم، والقدرة على التعامل مع أحدث الأجهزة التكنولوجية، واستخدام وسائل الاتصالات الحديثة، والقدرة على التواصل مع الآخرين، والقدرة على العمل في فريق، والسعي للتطوير والتجديد المستمر.

(٤) متطلبات التحول الرقمي:

يمكن تقسيم متطلبات التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية إلى ما يلي:

١/٤- المتطلبات التقنية:

يتطلب التحول الرقمي توفير البنى التحتية التكنولوجية الملائمة لذلك التحول، ومنها: تطوير البنية الأساسية التكنولوجية من أجهزة وشبكات اتصال وبرامج حديثة؛ لدعم وتمكين صانعي القرار من اتخاذ قرارات سليمة وفي الوقت المناسب، وتوفير شبكة اتصال

موحدة؛ لتسهيل تبادل المعلومات، وتوفير الشبكات اللاسلكية Wi-Fi، وتوفير المنصات الإلكترونية، وإنشاء موقع إلكتروني للمؤسسة يفي باحتياجات العاملين وجميع المستفيدين، وتشكيل فريق دعم فني لحل المشكلات التقنية، وتوفير خدمات الإنترنت مجاناً لجميع العاملين، وإعداد وتجهيز الفصول بالبنية التحتية التكنولوجية، بحيث تشمل على (حواسيب، أجهزة استشعار، كاميرات مراقبة، سبورات ذكية، شاشات عرض، أنظمة اتصال)، وإنشاء معامل افتراضية تتيح للطلاب إجراء التجارب المعملية عبر الإنترنت، وإنشاء مراكز للاختبارات الإلكترونية تتناسب مع الكثافة الطلابية، وتزويدها بأحدث الأجهزة التكنولوجية لإجراء الاختبارات والتصحيح الإلكتروني، مع توفير برامج لمراقبة الطلاب إلكترونياً في حالة التقويم عن بُعد، وإعداد تطبيقات رقمية بالمؤسسة تمكنها من تقديم خدماتها التعليمية والإدارية عن بُعد؛ بحيث تيسر على العاملين والمستفيدين الوصول إلى الخدمة في أسرع وقت وأقل جهد (محمد، ٢٠٢٣، ٩٩٣، ١١٠٧).

٢/٤- المتطلبات الأمنية:

يتطلب التحول الرقمي توفير أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية البيانات والمعلومات من الاختراق في ضوء الثورة التكنولوجية، وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، وبخاصة بعد انتشار محاولات اختراق منظومات الحواسيب بغرض سرقة أو تدمير المعلومات، وتتمثل المتطلبات الأمنية في: توفير نظام آمن لتبادل المعلومات والبيانات الرقمية، ووضع آليات الرقابة والمتابعة لنظم المعلومات والشبكات والأجهزة، ووضع قواعد لتخزين واستخدام البيانات والمعلومات بشكل آمن، ووضع نظام للتحكم في خصوصية البيانات والمعلومات وجودتها وتكاملها، ووضع إستراتيجية لأمن المعلومات تضمن التعاون بين القطاع العام والقطاع الخاص، فضلاً عن وضع القواعد المنظمة التي تحد من السرقات أو السطو الإلكتروني، وانتهاكات خصوصية المعلومات في التحول الرقمي (أمين، ٢٠١٨، ١٠٠ - ١٠١)؛ (Aysolmaz, Müller & Meacham, 2023, 1-2).

٣/٤- المتطلبات التشريعية:

يتطلب التحول الرقمي توفير الإجراءات التشريعية والقانونية اللازمة لتأمين التعاملات الرقمية، وتمثل المتطلبات التشريعية في: توفير المعايير المرجعية التي تنظم المعاملات الرقمية، وسن التشريعات اللازمة لتحويل المؤسسة التعليمية إلى مؤسسة رقمية، وسن القوانين واللوائح لحماية حقوق الملكية الفكرية للمحتوى الرقمي، وإعادة النظر في التشريعات والقوانين واللوائح الحاكمة لعمل المؤسسات التعليمية وتطويرها بما يتفق مع التجديدات التي يتطلبها التحول الرقمي، وإصدار التشريعات التي تسمح بسهولة التحول الرقمي وتلبي متطلبات التكيف معها، فضلاً عن إصدار التشريعات التي تسمح بإقامة شراكات مع المؤسسات التكنولوجية الناجحة، وسن تشريعات وقوانين خاصة بحماية المعلومات الشخصية والخصوصية؛ مما يحفز جميع الأطراف المعنية من أفراد ومؤسسات على التعامل الإلكتروني مع المؤسسة عبر شبكة الإنترنت، علاوة على إصدار قانون خاص بحرية تداول المعلومات داخل المؤسسة بما لا يتعارض مع الخصوصية وأمن المعلومات، وإعداد دليل إرشادي يتضمن ضوابط وأخلاقيات العمل مع التكنولوجيا الرقمية وتطبيقاتها في جميع وظائف المؤسسة التعليمية (أمين، ٢٠١٨، ١٠١)؛ (محمد، ٢٠٢٣، ١١١١ - ١١١٢).

٤/٤- المتطلبات البشرية:

يتطلب التحول الرقمي وجود قيادات تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطوير مهارات العاملين؛ عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لهم في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل عن طريق الإنترنت، وتوفير كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على استخدام البيانات والمعلومات وتحليلها لاتخاذ قرارات فاعلة، واستقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجة، والقادرين على إدارة عملية التحول الرقمي بالمؤسسة، وتدريب وتنمية مهارات وقدرات جميع الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كل في

مجاله وفقاً للتقنيات الرقمية المتاحة، وتزويدهم بالمهارات والخبرات والمعارف حتى يستطيعوا أداء أعمالهم بدرجة عالية من الدقة والإبداع والشفافية، مما يساعد المؤسسة في أداء وظائفها ومهامها وتقديم خدماتها مستخدمة تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتطبيقاتها الرقمية من أجل الوصول إلى الأداء الرقمي المتميز والشفاف (أمين، ٢٠١٨، ٩٩)؛ (إبراهيم، ٢٠٢٣، ١٤٦ - ١٤٧).

٥/٤- المتطلبات الإدارية والتنظيمية:

تتمثل المتطلبات الإدارية والتنظيمية فيما يلي (الدeshان، السيد، ٢٠٢٠، ١٢٧٢ - ١٢٧٣)؛ (محمد، الغنطري، ٢٠٢٠، ١٧)؛ (عبد النبي، ٢٠٢٠، ٤٠٨)؛ (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٥٣ - ٤٥٩):

- **تطوير الهياكل التنظيمية القائمة؛** من خلال البعد عن الهياكل التنظيمية المعقدة، وتبني هياكل تنظيمية مرنة وافترضية ميسرة لعملية التحول الرقمي قائمة على التكنولوجيا الحديثة، والتركيز على العمل الجماعي، وفرق العمل الافتراضية، والتخلص من كل أشكال البيروقراطية المعبقة لتحقيق التحول الرقمي.
- **توفير الدعم المالي؛** وذلك من خلال توفير الميزانيات المناسبة للإنفاق على التحول الرقمي، فضلاً عن دعوة المجتمع المحلي للمشاركة في تمويل وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسة، وتفعيل دور القطاع الخاص في دعم عملية التحول الرقمي، والسعي لإيجاد مصادر متنوعة للتمويل من أجل تحقيق التحول الرقمي.
- **توفير نظام كفوء للبيانات والمعلومات؛** حيث يعتمد التحول الرقمي على توفير المعلومات ودقتها، وكفايتها للاحتياجات، والوقت المستغرق في الحصول عليها، وأسلوب تصنيفها وتبويبها، وأسلوب عرض وتداول المعلومات، وكيفية توزيعها، وتوقيت وصولها للمستخدم، ومناسبتها لمتخذي القرارات، إضافة لسرعة انتظامها

وتدققها، وأساليب ونظم حفظها وتخزينها واسترجاعها، من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نقل المعلومات وتوصيلها لجميع العاملين بالمؤسسة.

- **وضع خطة استراتيجية للتحويل الرقمي؛** متضمنة الرؤية الرقمية، والرسالة، والغايات والأهداف، والقيم الإستراتيجية، وهيكل تنظيمي مرن ومناسب لعملية التحويل الرقمي من حيث المناصب والوظائف والعمليات الإدارية، ووضع خطة تنفيذية لتلك الخطة الإستراتيجية، تشمل التنفيذ السليم والمتابعة والتقييم، وتتضمن الموارد المالية، وجدول زمني محدد لعملية التحويل الرقمي، وسبل ومقترحات ومتطلبات ضمان نجاح التنفيذ، والتغلب على المعوقات المتوقعة والمحتملة؛ من خلال مشاركة جميع الأطراف داخل المؤسسة وخارجها خاصة ذات الصلة بالتقنيات والاتصالات والحواسيب وشركات الإنترنت.

- **نشر ثقافة التحويل الرقمي؛** وذلك من خلال نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والإنترنت، ونشر ثقافة التعليم والتدريب المستمرين، وتوفير المناخ المناسب للعمل، وبناء شراكات واسعة داخل المدرسة وخارجها، تُسهّم في نشر ثقافة التحويل الرقمي، ومشاركة جميع أفراد المجتمع المدرسي في عملية التحويل الرقمي، وإعداد ورش عمل تُوضح أهداف عملية التحويل الرقمي وفوائدها ومكاسبها المحتملة لجميع المصالح (المدرسة، العاملين، المجتمع، الحكومة)، علاوة على إيمان ووعي القيادات المدرسية بأهمية التكنولوجيا وأدواتها، واستيعاب التكنولوجيا الجديدة، وتوظيفها لتحسين الأداء المدرسي.

ويتضح مما سبق أن: التحويل الرقمي بالمؤسسات التعليمية -ومنها المدارس الثانوية العامة- يحتاج إلى العديد من المتطلبات التقنية والأمنية والتشريعية والبشرية والإدارية، منها: تحديث البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بالمدرسة؛ من خلال توفير الشبكات، والأجهزة الحديثة، والبرامج والتطبيقات المتنوعة والفصول والمعامل والمكتبات الرقمية، وتوفير برامج التدريب والتنمية المهنية الفاعلة؛ من خلال تنمية

المهارات والقدرات التكنولوجية لكافة العاملين بالمدرسة لمواكبة التحول الرقمي، وتوفير المخصصات المالية للإنفاق على التحول الرقمي، وتوفير قيادات إدارية إلكترونية واعية تساند التحول الرقمي وتدعمه، وتوفير الموارد البشرية والمالية والمادية والتشريعات اللازمة لتنفيذ عملية التحول الرقمي، وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة؛ من خلال نشر وتنمية الثقافة الرقمية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي في مجالات عمل المدرسة ووظائفها، وتطوير وتحديث الهياكل التنظيمية؛ من خلال التركيز على فرق العمل الافتراضية، والهياكل التنظيمية الإلكترونية الفعالة، ورقمنة البرامج الدراسية، ووضع خطة واضحة للتحول الرقمي متضمنة الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وذلك بهدف تحقيق التحول الرقمي من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالات وأنشطة المدرسة.

(٥) معوقات التحول الرقمي وسبل التغلب عليها:

يوجد مجموعة من المعوقات التي قد تحول دون تحقيق التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية من هذه المعوقات ما يلي (الدهشان، السيد، ٢٠٢٠، ١٢٧٧ – ١٢٧٨)؛ (Mikheev, Serkina & Vasyaev, 2021, 4549)؛ (مطاوع، الليثي، ٢٠٢٣، ١٢٠ - ١٢١):

- **مخاطر أمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**، والتي تتمثل في الفيروسات التي تفسد شبكات البيانات والمعلومات، والأمن الإلكتروني حيث يمكن للقراصنة الاستيلاء على تلك البيانات والمعلومات.
- **تدني مستوى البنية التكنولوجية بالمدرسة** وبطء استكمالها، وضعف شبكات الإنترنت والاتصالات داخل المدرسة، وتقادم الموجود منها وضعف صلاحيته للاستخدام، وانخفاض المواصفات التكنولوجية للتجهيزات والأجهزة المستخدمة، فضلاً عن ضعف التجهيزات بالفصول والمعامل والمكتبات، وارتفاع التكلفة الاقتصادية للشراء

والتشغيل والصيانة للأجهزة والتطبيقات الرقمية، وضعف الموارد المالية المخصصة

لتحقيق التحول الرقمي، وضعف البحث عن مصادر تمويل أخرى بديلة.

- **ضعف الوعي التكنولوجي** لدى الكثير من أفراد المجتمع المدرسي، وضعف قناعة بعض القيادات المدرسية ومتخذي القرار بأهمية التحول الرقمي، وقد يرجع ذلك إلى تخوف البعض من التحول الرقمي لأنه يفرض طرق وأساليب جديدة في العمل، وضعف قدرة بعض أفراد المجتمع المدرسي على التعامل مع التكنولوجيا لتيسير مهامهم التعليمية والإدارية.
- **تدني كفاءة الجهاز الإداري بالمدرسة**، وضعف أساليب الاختيار والتعيين للقيادات المدرسية، فضلًا عن ضعف برامج التنمية المهنية المقدمة إليهم، وضعف سعيهم لتنمية أنفسهم ذاتيًا، وكذلك ضعف أساليب التقويم التي تقوم على مبدأ الإثابة والعقاب.
- **جمود الهيكل التنظيمي للمدرسة**، والاعتماد على نمط التنظيم الهرمي الذي يعيق انسياب وتدفق المعلومات بين كافة المستويات التنظيمية بالمدرسة، كما أن المدرسة لا تحظى بصلاحيات اختيار شكل الهيكل التنظيمي المتوائم مع التحول الرقمي، الأمر الذي يترتب عليه ضعف مرونة الهياكل التنظيمية بالمدارس، وافتقادها أشكال الهياكل التنظيمية الرقمية، علاوة على جمود المناخ التنظيمي، بما لا يُشجع على التطوير والتجديد، والصيانة المستمرة للأجهزة المتوفرة والمعامل التكنولوجية بالمدرسة.
- **ضعف جهود المشاركة المجتمعية** في عملية التحول الرقمي، وضعف مبادرات مؤسسات المجتمع المدني بشتى أنواعها في دعم التحول الرقمي، وتدني ثقافة المشاركة والعمل التطوعي، وقلة وعي المجتمع وبعض مؤسساته الحكومية والخاصة بأهمية عملية التحول الرقمي؛ ومن ثم العزوف عن المشاركة في دعمه وتمويله، وضعف التواصل مع المؤسسات المجتمعية المستفيدة من المدرسة وقلة دعمها لعملية التحول الرقمي.

ويتضح مما سبق أن: هناك العديد من المعوقات التي تواجه تحقيق التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية - ومنها المدارس الثانوية العامة- ومن هذه المعوقات: ضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وارتفاع تكلفة التحول الرقمي، وقلة الموارد المالية، وضعف مصادر التمويل، وجمود الهياكل التنظيمية، وتدني كفاءة الجهاز الإداري، ومقاومة التحول الرقمي، ونقص المهارات والجدارات، وقلة التشريعات والقوانين لحماية المعاملات الرقمية، والافتقار لنظام أمني فعال يحمي خصوصية وسرية المعلومات والبيانات.

وتأسيساً على ما سبق: ومن خلال عرض معوقات التحول الرقمي؛ فإنه يمكن

للباحثة استنتاج بعض السبل التي يمكن من خلالها التغلب على هذه المعوقات منها ما

يلي: توفير بيئة تكنولوجية تجيد التعامل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي والأجهزة الرقمية وتطبيقاتها المتنوعة بحيث تمكن المدرسة من ممارسة نشاطها عبر شبكة الإنترنت، وتدريب وتحفيز المعلمين والطلاب والعاملين على تطوير مهاراتهم التكنولوجية والمعلوماتية، وتطوير مستوى الاتصال الإلكتروني بين المدرسة ومؤسسات المجتمع، والحماية الإلكترونية لشبكات المدرسة السلكية واللاسلكية، وسن القوانين والتشريعات التي تضبط قواعد الاستخدام الأمثل لها، ونشر الوعي والثقافة الرقمية لدى أفراد المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي أفراداً ومؤسسات، وتوضيح أهمية التحول الرقمي والتكنولوجيا في تطوير النظام التعليمي وخدمة المجتمع وقضايا التنمية؛ وذلك عبر وسائل الإعلام والنشرات الدورية والندوات والمؤتمرات وغيرها، وعقد دورات تدريبية على استخدام التكنولوجيا وأساسيات التحول الرقمي في التعليم والإدارة، والبحث عن مصادر تمويل بديلة وإضافية حكومية وغير حكومية، مثل: مساهمات رجال الأعمال والمستثمرين ومؤسسات المجتمع المدني الحكومية والخاصة لدعم وتمويل عملية التحول الرقمي للمدرسة، ووضع رؤية رقمية واضحة للتحول الرقمي بالمدرسة، ومشاركة جميع أفراد المجتمع المدرسي ومختلف مؤسسات المجتمع في تحقيق هذه الرؤية.

وبعد أن تناولت الباحثة المحور الثاني من الإطار النظري للبحث والمتمثل في: الأسس النظرية للتحويل الرقمي بالمؤسسات التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، من حيث: مفهوم التحويل الرقمي، ومعايير، وخصائصه، وأهميته، ومتطلباته، ومعوقاته، وسبل التغلب عليها. سوف ننتقل إلى المحور الثالث من الإطار النظري للبحث والمتمثل في: علاقة التحويل الرقمي بالشفافية الإدارية في ضوء نتائج بعض الدراسات السابقة، فضلًا عن إلقاء الضوء على دور التحويل الرقمي في تعزيز أبعاد الشفافية الإدارية.

المحور الثالث: التحويل الرقمي وعلاقته بالشفافية الإدارية:

يتناول هذا المحور الثالث -والأخير- من الإطار النظري للبحث علاقة التحويل الرقمي بالشفافية الإدارية في ضوء نتائج بعض الدراسات السابقة، فضلًا عن إلقاء الضوء على دور التحويل الرقمي في تعزيز أبعاد الشفافية الإدارية التي اعتمد عليها البحث الحالي، وفيما يلي بيان ذلك:

(١) الدراسات السابقة التي ربطت بين الشفافية الإدارية والتحويل الرقمي:

يجدر الإشارة هنا إلى أن الباحثة سوف تقتصر في عرض الدراسات السابقة على الدراسات السابقة التي ربطت بين الشفافية الإدارية والتحويل الرقمي؛ لأنها وثيقة الصلة بموضوع الدراسة، علاوة على كثرة الدراسات السابقة التي تناولت كل متغير من متغيرات الدراسة على جدا أو بشكل منفصل، وفيما يلي نعرض بعض الدراسات السابقة التي ربطت بين الشفافية الإدارية والتحويل الرقمي، مرتبة ترتيبًا زمنيًا من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

١/١- الدراسات العربية:

ومنها ما يلي:

١/١/١- دراسة شحاتة (٢٠٢٠ أ) بعنوان: قياس أثر تفعيل أنشطة المراجعة الداخلية لآليات التحويل الرقمي على تعزيز المساءلة والشفافية وتحسين الأداء الحكومي مع دليل ميداني بالبيئة المصرية.

هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة وتحليل طبيعة وأهمية المراجعة الداخلية لآليات التحول الرقمي، والكشف عن أهم مجالات الفحص التي يجب أن تركز عليها إدارة المراجعة الخارجية للتحقق من كفاءة وفعالية استراتيجيات التحول الرقمي، وانعكاساتها على تعزيز المساءلة والشفافية لتحسين الأداء الحكومي بالبيئة المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من أربعة فئات تضم مسؤولي الإدارة العليا، وإدارة المراجعة الداخلية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، والأكاديميين بأقسام المحاسبة والمراجعة بالجامعات المصرية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (إيجابي قوي) بين تفعيل أنشطة المراجعة الداخلية لآليات التحول الرقمي وبين تعزيز المساءلة والشفافية وتحسين الأداء الحكومي بالبيئة المصرية؛ إذ يسهم تفعيل أنشطة المراجعة الداخلية لآليات التحول الرقمي في تعزيز المساءلة والشفافية وتحسين الأداء الحكومي؛ من خلال تقديم خدمات عامة متطورة، وبناء علاقات أفضل مع كافة الأطراف المستفيدة سواء الداخلية أو الخارجية.

٢٠٢٢-٢٠٢٣ دراسة راشد، والجمل (٢٠٢٢) بعنوان: فاعلية التحول الرقمي في تعزيز الشفافية بمنظمات المجتمع المدني.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على فاعلية التحول الرقمي في تعزيز (الشفافية المالية، وشفافية الحكم، والشفافية المهنية، والشفافية الاجتماعية) بمنظمات المجتمع المدني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة من أعضاء فرق العمل المهنية من الأخصائيين الاجتماعيين، والمشرفين، والعاملين، وبعض الأعضاء والمستفيدين بجمعية الأورمان بمحافظة الدقهلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من النتائج المتباينة، منها: ضعف فاعلية التحول الرقمي في تعزيز الشفافية المالية، ووسطية فاعلية التحول الرقمي في تعزيز شفافية الحكم، وضعف فاعلية التحول الرقمي في تعزيز الشفافية المهنية، وقوة فاعلية التحول الرقمي في تعزيز الشفافية الاجتماعية.

٣/١/١- دراسة شنن (٢٠٢٣) بعنوان: أثر التحول الرقمي على شفافية التقارير المالية في ضوء الإصدارات المهنية المعاصرة: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى: دراسة وتحليل الآثار المختلفة لتطبيق التحول الرقمي على شفافية التقارير المالية في ضوء الإصدارات المهنية المعاصرة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة من المسؤولين المنوط بهم اتخاذ القرارات في بعض الشركات المصرية، وكذلك بعض من مراقبي الحسابات على هذه الشركات والمستثمرين وأعضاء لجنة المراجعة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها: أن التحول الرقمي يؤدي إلى دعم متطلبات الشفافية ومنها: توفير الوسائل التقنية للإفصاح، والتحقق من كفاءة استخدام الموارد، والإفصاح عن السياسات الإدارية، كما يؤدي تفعيل تكنولوجيا التحول الرقمي إلى تحقيق الخصائص الأساسية للمعلومات المحاسبية منها: ملائمة المعلومات، والقابلية للفهم، والقابلية للمقارنة، والتوقيت المناسب، والإفصاح عن المعلومات، والاكتمال ووضوح المعلومات.

٢/١- الدراسات الأجنبية:

ومنها ما يلي:

١/٢/١- دراسة Ahmed, Rozha & et aL (٢٠٢٢) بعنوان: دور التحول الرقمي في تعزيز الشفافية: المحكمة الإلكترونية دراسة حالة.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على دور التحول الرقمي للمحاكم في تعزيز الشفافية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على محكمة الاستئناف في إقليم كردستان بالعراق كدراسة حالة، واعتمدت الدراسة على الاستطلاعات ومقابلات الخبراء والملاحظات وتحليل الوثائق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن التحول الرقمي ورقمنة إجراءات المحاكم وتنفيذ أنظمة المحاكم الإلكترونية يُعزز الشفافية والكفاءة في إجراءات المحكمة والنتائج لتكون بيانات المحكمة مفتوحة ومرئية

ومتاحة للمواطن، وزيادة فاعلية إجراءات المحكمة، وزيادة ثقة المواطن في المحاكم، وضمان الإدارة العادلة للقضايا من قبل موظفي المحكمة.

٢/٢/١- دراسة Mynenko & Lyulyov (٢٠٢٢) بعنوان: أثر الرقمنة على شفافية السلطات العامة.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على شفافية السلطات العامة تحت تأثير الرقمنة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على تحليل القوانين المعيارية لأوكرانيا، واستراتيجية التنمية الرقمية، وتم تحديد العناصر الرئيسية لشفافية السلطات العامة، وهي: الشفافية والانفتاح والدعاية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: كلما زاد مستوى تغلغل الرقمنة في الهيئات التشريعية والتنفيذية والقضائية للسلطة، كلما زادت من مستوى شفافتها والمساءلة، والاستقرار السياسي، وفعالية الحكومة، والجودة التنظيمية، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد؛ وذلك من خلال شبكة من بوابات الويب للسلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية، والتي تُوفر المعلومات العامة في شكل رسائل وملفات والصور والفيديو.

٣/٢/١- دراسة Shenkoya (٢٠٢٢) بعنوان: هل يستطيع التحول الرقمي أن يُحسن الشفافية ومساءلة الجمهور في الحكومة النيجيرية؟

هدفت هذه الدراسة إلى: تحديد قوة التحول الرقمي في كبح الفساد وتحسين الحوكمة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، فضلاً عن مصداقية الحكومة (على الصعيدين الوطني والدولي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أن التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً مباشراً بالمساءلة والشفافية، وهو عامل رئيسي في تعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة، والحكم الرشيد، كما أن التحول الرقمي مهم جداً في كبح الفساد، وتحسين الحوكمة.

وباستقراء الدراسات السابقة التي ربطت بين الشفافية الإدارية والتحول

الرقمي، وعددها (٦) دراسات سابقة -على حد علم الباحثة واطلاعها- منهم (٣)

دراسات أجنبية، و(٣) دراسات عربية أجريت في البيئة المصرية، ولم يجري أي منها

على المجال التعليمي كما هو الحال في الدراسة الحالية، يمكن للباحثة استنتاج الآتي:

➤ أن الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية أكدت على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الشفافية الإدارية والتحول الرقمي؛ إذ يُسهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية الإدارية، وذلك من الإفصاح للعاملين والمستفيدين واطلاعهم على السياسات العامة والبيانات والمعلومات والقرارات، وكيفية إدارة المؤسسة من قبل القائمين عليها، بغية الحد من السياسات غير المعلنة أو ما يعرف بالسياسات خلف الكواليس التي تتسم بالغموض وقله مساهمة العاملين فيها بشكل واضح.

➤ وجود قلة تكاد تصل إلى الندرة النسبية - في حدود علم الباحثة واطلاعها- في الدراسات العربية عامة، والمصرية خاصة التي ربطت بين الشفافية الإدارية والتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية؛ فقد أجريت دراسة (شنن، ٢٠٢٣) على عينة من المسؤولين المنوط بها اتخاذ القرارات في بعض الشركات المصرية، أما دراسة (راشد، الجمل، ٢٠٢٢) أجريت على عينة من أعضاء فرق العمل المهنية من الأخصائيين الاجتماعيين، والمشرفين، والعاملين، وبعض الأعضاء والمستفيدين بجمعية الأورمان بمحافظة الدقهلية، بينما أجريت دراسة (شحاتة، ٢٠٢٠ أ) على عينة مكونة من أربعة فئات تضم مسؤولي الإدارة العليا، وإدارة المراجعة الداخلية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، والأكاديميين بأقسام المحاسبة والمراجعة بالجامعات المصرية. وهو ما يؤكد على أهمية البحث الحالي لسد الفجوة في التراث النظري في الدراسات السابقة بالمؤسسات التعليمية، والتي دون شك تختلف عن المؤسسات الجامعية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، وهو ما يتصدى له البحث الحالي والذي يحاول تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية.

- **تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب، منها:** محور الاهتمام؛ إذ اهتمت الدراسات السابقة بالربط بين الشفافية الإدارية والتحول الرقمي، وهذا يتفق مع البحث الحالي، الذي يسعى إلى تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي، كما اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وهذا يتفق -أيضًا- مع البحث الحالي، كما تشابه البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة من حيث بعض الأهداف الفرعية ومحاور الإطار النظري.
- **اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في بعض الجوانب، منها:** الهدف الرئيس للبحث؛ وهو وضع تصور مقترح لتعزيز الشفافية الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية في ضوء التحول الرقمي، وهذا ما يميزه عن باقي الدراسات السابقة، كما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الحدود البشرية والمكانية؛ وهي مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية، كما يختلف البحث الحالي -أيضًا- عن الدراسات السابقة في الحدود الموضوعية؛ وهي: تعزيز الشفافية الإدارية (من حيث: شفافية التشريعات وإجراءات العمل، وشفافية المعلومات والقرارات، وشفافية تقييم الأداء والمساءلة) في ضوء التحول الرقمي، كما يختلف البحث الحالي -أيضًا- عن الدراسات السابقة في نتائجه، ومنها: واقع تطبيق الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية جاء بدرجة متوسطة.
- **استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في جوانب عديدة لعل أبرزها:** تأكيد أهمية البحث وموضوعه ومجاله، وبناء الإطار النظري للبحث فيما يتعلق بمتغيري البحث (الشفافية الإدارية، والتحول الرقمي)، والتعرف على الكثير من المراجع ذات الصلة بمتغيري البحث، كما استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بناء وتصميم أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)، وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

في ضوء نتائج الدراسات السابقة، كما استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بناء التصور المقترح.

➤ **أما موقع البحث الحالي على خريطة الدراسات السابقة؛** فهو قد يعد إضافة للدراسات العربية والمصرية – القليلة نسبيًا - في هذا المجال الحيوي (تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي)، الذي يمثل توجهًا قومياً تربوياً، واتجاهاً عالمياً في ظل تداعيات وانعكاسات تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة على منظومة التعليم، وخاصة التعليم الثانوي، كما يقدم البحث الحالي تصور مقترح لتعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية (من حيث: شفافية التشريعات وإجراءات العمل، شفافية المعلومات والقرارات، شفافية تقييم الأداء والمساءلة)؛ ومن ثم قد يُمثل التصور المقترح نموذجاً استرشادياً يُستفاد منه في تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية.

(٢) دور التحول الرقمي في تعزيز الشفافية الإدارية:

ويمكن توضيح دور التحول الرقمي في تعزيز أبعاد الشفافية الإدارية التي اعتمد عليها

البحث الحالي في ضوء ما توصلت إليه نتائج بعض الدراسات السابقة على النحو الآتي:

١/٢- دور التحول الرقمي في تعزيز شفافية التشريعات وإجراءات العمل:

ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

● وجود علاقة بين التحول الرقمي والشفافية الإدارية؛ إذ أن التحول الرقمي يُعد من الأساليب الوقائية لمحاربة انتشار الفساد والبيروقراطية التي تنتشر فيها الوساطة والمحسوبية والتزوير والتلاعب؛ إذ إن مقتضيات الإصلاح الإداري تستوجب المؤسسات أن تلتزم بمبدأ الشفافية والوضوح في عملها (الحارثي، صفورا، ٢٠٢٠، ٨).

● يلعب التحول الرقمي دوراً مهماً في تعزيز شفافية الإجراءات المنظمة للعمل، وتحسين الإنتاجية؛ من خلال استبدال الوظائف المبرمجة بالروبوتات الصناعية، واستخدام الروبوتات الصناعية للعمل البسيط والمتكرر، علاوة على ذلك يمكن أن

يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين هيكل رأس المال البشري لمؤسسات من خلال تحسين جودة العاملين (Cheng, Zhou, Li, 2023, 491).

- يعد التحول الرقمي عنصر أساسي في تميز المؤسسة ونجاحها واستمراريتها، لأنه يسهم في تحقيق التميز المؤسسي، والنجاح التنظيمي، والوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتحسين جودة أداء الخدمات المقدمة، وتطبيقها مع توقعات ورضا المستفيدين منها، مما يؤدي إلى تسريع وتيسر إنجاز المهام والأعمال، وسهولة تحقيق الأهداف المنشودة (عبد العزيز، ٢٠٢٢، ١٠١ - ١٠٢).
- يسهم التحول الرقمي في تبسيط إجراءات العمل، وإلغاء بعض الإجراءات المعقدة غير المفيدة، وتوفير إجراءات رقمية سريعة ودقيقة لتأدية العمل، وتقليل تكلفة إجراءات العمل، واختصار الوقت اللازم لإنهاء المعاملات الإدارية والمالية، والتخلص من بطء الأنظمة التقليدية في إجراءات العمل، وتمكين العاملين من تأدية أعمالهم بدقة وسرعة وطريقة أفضل، وقد أدت أتمتة الأعمال الإدارية إلى تطوير العمل الإداري، وتركيز المديرين على الجوانب الإشرافية بدلاً من الأعمال الكتابية الورقية، ومساعدتهم على المتابعة الدورية لطرق أداء العمل في جميع مراحلها، وحل كثير من المشكلات المرتبطة بأساليب العمل التقليدية (النقيب، ٢٠٠٩، ٩٣ - ٩٦).

٢/٢- دور التحول الرقمي في تعزيز شفافية المعلومات والقرارات:

ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- يؤدي التحول الرقمي إلى تعزيز شفافية المعلومات، وتحسين جودة تقديم الخدمات؛ من خلال الاعتماد على نظم معلوماتية قوية، تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف (Moser-Plautz, & Schmidhuber, 2023, 2).
- يعد التحول الرقمي عاملاً أساسياً لضمان تدفق المعلومات وتداولها بطريقة علنية؛ من خلال توفير قنوات اتصال رقمية بين العاملين بالمؤسسة والمتعاملين معها وصانعي القرار (الحارثي، عصفورا، ٢٠٢٠، ٨).

- يُساعد التحول الرقمي في تحسين الاتصال على مستوى المؤسسة، نتيجة تبني التكنولوجيا الرقمية كالبريد الإلكتروني، وعقد الاجتماعات إلكترونياً عن طريق التحاور الإلكتروني، مما يساعد على سرعة التفاعل وتبادل المعلومات والقرارات، وتحسين الأداء في الإدارة وقراراتها ونتائجها بناءً على ما يتوفر من بيانات صحيحة، كما يمكن التحول الرقمي من إرسال واستلام وتخزين واسترجاع المعلومات والقرارات عبر وسائل الاتصال الرقمي (مهدى، ٢٠٢٢، ١٦٠ - ١٦١).
- يمكن التحول الرقمي المؤسسات من سرعة الحصول على المعلومات ومعالجتها واستدعائها وتخزينها ونقلها بفاعلية وسرعة عالية متجاوزة بذلك الحدود الجغرافية والمكانية والزمانية، الأمر الذي يُسهم في تحقيق شفافية المعلومات والقرارات (عبد العزيز، ٢٠٢٢، ١٠١ - ١٠٢).
- يُسهم التحول الرقمي في أمن المعلومات؛ بحفظها وسهولة تخزينها واسترجاعها، وإتاحة الاطلاع عليها للجميع، بدلاً مما كان يتم من حفظ الوثائق والبيانات في أرشيفات ورقية، تأخذ حيزاً مكانياً كبيراً، وتتطلب وقتاً كبيراً في البحث عن الوثائق المطلوبة، وتوفير نظام فعال لحفظ الملفات وإدارة المعلومات بطريقة يسهل الرجوع إليها (المطرف، ٢٠٢٠، ١٦٠ - ١٦٤).
- يلعب التحول الرقمي دوراً مهماً في تحقيق شفافية المعلومات والقرارات؛ لأنه لا يمكن صنع أي قرار، سواء أكان روتينياً أم استراتيجياً، ما لم تتوافر له كمية مناسبة من المعلومات، واستخدام نظم المعلومات المعتمدة على الشبكة العنكبوتية العالمية في اتخاذ القرارات يُسهم في توافر بيانات حول القرار المُتخذ بالدقة والشمول والوضوح، فضلاً عن دقة نقل المعلومات والقرارات بين المستويات الإدارية المختلفة (النقيب، ٢٠٠٩، ٩٣ - ٩٦).
- يُسهم التحول الرقمي في تكوين نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جداً، والمعالجة المعلوماتية للملفات والوثائق والقرارات التي تتم بسرعة أكبر وأكثر دقة من المعالجة

الفردية، والإدارة الإلكترونية للوثائق والمعلومات، وتبادلها عبر الوسائل الإلكترونية، كما يُساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء الناتجة عن الدوران السيئ للمعلومات والقرارات، والتنسيق والربط بين الأجزاء الداخلية للمؤسسة، وتشجيع التعاون بين أعضاء المؤسسة، ونقل وتبادل المعلومات والقرارات بينهم، وخفض كمية الورق المستعمل، وتقليل تكلفة الأداء مما يؤثر إيجابيًا على إجراءات العمل، والتوفير السهل للوثائق المختلفة والمتنوعة، مما يسمح بالوصول لذاكرة المؤسسة، والتقليل من استنساخ الوثائق والأرشيف، وانخفاض تكاليف الإرسال (مهدي، ٢٠٢٢، ١٦٠ - ١٦١).

٣/٢- دور التحول الرقمي في تعزيز شفافية تقييم الأداء والمساءلة:

ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- المؤسسات التعليمية المتحولة رقميًا تحقق مبدأ الشفافية والنزاهة؛ نتيجة وضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، واتخاذ العديد من القرارات اليومية دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي (المطرف، ٢٠٢٠، ١٦٠ - ١٦٤).
- يُسهم التحول الرقمي في تحقيق شفافية تقييم الأداء؛ من خلال: التأكد من أن المهام والواجبات المحددة قد تم أداؤها بكفاءة وفاعلية كافية، واستخدام نظم المعلومات المعتمدة على الشبكة العنكبوتية العالمية له تأثيره على تقييم الأداء كوظيفة إدارية؛ من خلال تقديم المعلومات اللازمة التي تُسهم في رفع كفاءة عملية تقييم الأداء والمساءلة (النقيب، ٢٠٠٩، ٩٣ - ٩٦).
- يُساعد التحول الرقمي الفعال في تعزيز إجراءات المساءلة والشفافية، إذ تعد المساءلة والشفافية المتعلقة باستخدام الموارد وتحقيق النتائج المرجوة من المبادئ الأخلاقية الأساسية في الإدارة الرقمية (شحاتة، ٢٠٢٠، ٤٤٥ - ٤٤٧).
- يُعزز التحول الرقمي شفافية الإفصاح والعناية، كما يُقلل التحول الرقمي عدد المستويات الإدارية التي تحتويها الهياكل التنظيمية، والتحكم في درجة المركزية في

كثير من الإجراءات، ويُحسن التحول الرقمي أساليب التنسيق بين الوحدات الإدارية، بغض النظر عن درجة انتشارها الجغرافي، ويحد من الإجراءات الروتينية المعقدة وجمود البيروقراطية، وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية، كما يُطور التحول الرقمي أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة، ويكسب العاملين المهارات التكنولوجية اللازمة لأداء وظائفهم، ويُساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع، كما يُسهم التحول الرقمي في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة، ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم بما تريد المؤسسة منهم من أهداف (راشد، الجمل، ٢٠٢٢، ١١٨ - ١١٩).

• يُسهم التحول الرقمي الفعال في التأكد من عدم إساءة استخدام الأموال العامة أو سوء إدارتها؛ من خلال الكشف عن نتائج وممارسات الفساد الإداري والمالي، ومدى مخالفة القوانين واللوائح والقواعد الحاكمة لنظام العمل، وتقديم التقارير المالية وغير المالية، إذ تتطلع الجهات الإشرافية والرقابية والمستفيدين إلى مراجعة النتائج؛ للتأكد من أن إجراءات العمل أخلاقية وقانونية، وأن التقارير المالية وتقارير الأداء تعكس بدقة الأداء الحقيقي للمؤسسة والعاملين بها، كما يجب أن يكون الأفراد العاملين بالمؤسسة على دراية بالقوانين واللوائح المعمول بها، والتي تتعلق بشفافية التسجيلات والتقارير العامة، كما يُعزز التحول الرقمي الشفافية الإدارية من خلال: توفير سياسات واضحة ومعلنة بشأن إجراءات العمل، والإفصاح عن سلامة الدفاتر والمستندات الورقية والإلكترونية، والتقييم المستمر لمدى إتاحة التقارير المالية والإدارية عبر المواقع الرسمية والمنصات الإلكترونية للمؤسسة (شحاتة، ٢٠٢٠، ٤٤٥ - ٤٤٧).

ويُتضح مما سبق أن: التحول الرقمي يُعزز الشفافية الإدارية؛ من خلال دعم الاتصالات واتخاذ القرارات عن طريق تسهيل انسياب المعلومات، وتحفيز العاملين على

المشاركة في حل المشكلات، وتسهيل العمل التعاوني، ودعم القرار الجماعي على مستوى المؤسسة، وتوفير مبدأ العدالة بإتاحة فرصة المشاركة بإبداء الرأي لجميع العاملين، وتشجيع الاستجابة الوقتية، وتقديم المقترحات، والعمل على إزالة المعوقات التي تعترض سبل الاتصالات والقرارات، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، والتخلص من الأعمال الورقية، وتقديم الخدمات الإدارية بشكل آلي مما يساهم في توفير الجهد، علاوة على السيطرة على المصروفات، والحد من الإهدار في الميزانية، وتقليل الصعوبات والمعوقات الإدارية، وتحقيق رضا المستفيدين بشكل كبير من خلال إدارة العلاقات إلكترونياً مع العاملين والمستفيدين، والمحافظة على العلاقات الطيبة معهم، والتبادل الإلكتروني للبيانات والمعلومات والقرارات، وإرسال واستقبال المعلومات بكفاءة عبر الإنترنت، ومعالجة تسجيلات البيانات بين كيانات العمل بصورة آلية، مما يرفع الكفاءة والشفافية الإدارية في المؤسسات بصفة عامة والتعليمية بصفة خاصة.

وبعد أن تناولت الباحثة المحور الثالث -والأخير- من الإطار النظري للبحث

والمتمثل في: علاقة التحول الرقمي بالشفافية الإدارية في ضوء نتائج بعض الدراسات السابقة، والتي أثبتت وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهما، فضلاً عن توضيح دور التحول الرقمي في تعزيز أبعاد الشفافية الإدارية التي اعتمد عليها البحث الحالي، يكون البحث قد أجاب عن السؤال الأول من أسئلته -والمتردد بالأسس النظرية لكل من الشفافية الإدارية والتحول الرقمي وعلاقة التحول الرقمي بالشفافية الإدارية- وسوف ننتقل إلى الإطار التطبيقي للبحث؛ لقياس واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية.

الخطوة الثالثة: الإطار التطبيقي للبحث

يتكون الإطار التطبيقي للبحث من ثلاثة محاور أساسية، هي:

1. المحور الأول: نبذة مختصرة عن المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية (مجال تطبيق الدراسة الميدانية).

٢. المحور الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

٣. أما المحور الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل محور من محاور الإطار التطبيقي للبحث، وذلك

على النحو الآتي:

المحور الأول: نبذة مختصرة عن المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية

يتناول هذا المحور: نبذة مختصرة عن المدارس الثانوية العامة (مجال تطبيق الدراسة الميدانية)؛ من حيث أهميتها، وأهدافها، فضلاً عن نبذة مختصرة عن محافظة الغربية من حيث؛ موقع المحافظة، وما يميزها عن المحافظات الأخرى، وعدد المدارس الثانوية العامة بالمحافظة، وعدد الإدارات التعليمية التابعة لـ مديرية التربية والتعليم والتعليم الفني بالمحافظة، وأشهر أبناء المحافظة.

تُمثّل المدرسة الثانوية العامة أهمية خاصة في العملية التعليمية؛ باعتبارها حلقة الوصل بين مدارس التعليم الأساسي بحلقتيها (الابتدائي، والإعدادي) وبين التعليم الجامعي أو العالي، وباعتبارها -أيضاً- مرحلة عمرية مهمة في حياة الإنسان (وهي مرحلة المراهقة)، ومن ثم فإن لها دور مهم في إعداد وتكوين المواطن الصالح، كما أن فترة المدرسة الثانوية العامة هي فترة نمو عقلي حقيقية، كما يتم فيها بناء الذات وتكوين الشخصية، لذا تعتبر المدرسة الثانوية العامة العمود الفقري للعملية التعليمية.

وتهدف المدارس الثانوية العامة في مصر إلى تحقيق الأهداف التالية (وزارة

التربية والتعليم والتعليم الفني، أهداف المدارس الثانوية العامة متاح على هذا الموقع، <https://moe.gov.eg>، تاريخ الدخول: ٢٣/١/٢٠٢٣م):

١. العمل على تقديم جيل ناشئ متميز في كافة المجالات.
٢. تمكين خريج التعليم الثانوي من الاستمرار في التعلم مدى الحياة تعلمًا ذاتيًا نشطًا.
٣. العمل على تزويد شخصية الطلاب بمهارات أساسية تنمي شخصياتهم بشكل كبير.

٤. تزويد الطلاب ببعض من المصطلحات العلمية التي تساعدهم على التأقلم بشكل كبير في الحياة الجامعية بعد ذلك.
٥. تقديم كافة المعلومات والخبرات حول المجتمع الخارجي لكي يتعرفوا على كل ما يدور بالواقع الحقيقي للحياة، والتعامل معه بالشكل الأمثل.
٦. غرس بعض القيم والمبادئ الأخلاقية في الطلاب التي تجعلهم قادرين على تطوير أنفسهم والمجتمع، من أهم هذه القيم غرس روح الإصرار والجد والعزيمة والمسؤولية.
٧. العمل على دعم الطلاب الموهوبين، والاستفادة من مواهبهم بشكل كبير، من خلال تدريبهم على بعض من المهارات التي تعمل على تنمية الإبداع والابتكار لديهم.
٨. تنمية المواطنة لتعميق الهوية، وتنمية ولاء الطالب لوطنه، وتمكينه من لغته القومية، ومعرفة تاريخه وواقعه، وحقوقه ومسؤولياته.

وتعد محافظة الغربية واحدة من أكثر محافظات جمهورية مصر العربية التي تنتشر بها المدارس الثانوية العامة؛ إذ بلغ مجموع عدد المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، وفقاً لإحصاء عام ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣م، (١٨٤) مدرسة بنسبة بلغت (٤,١٠%) من المجتمع الأصل البالغ عدده (٤٤٨٢) مدرسة بمحافظات جمهورية مصر العربية؛ إذ تنقسم جمهورية مصر العربية إلى (٢٧) محافظة (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الملخص الإحصائي للتعليم قبل الجامعي لعام ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ م، ص ٢٣). فضلاً عن كون محافظة الغربية مقر عمل وإقامة للباحثة.

وتتكون الإدارات التعليمية التابعة لـ مديرية التربية والتعليم والتعليم الفني بمحافظة الغربية من (١٠) إدارات تعليمية، وهي:

١. إدارة غرب طنطا التعليمية، ٢.
- إدارة شرق طنطا التعليمية، ٣. إدارة كفر الزيات التعليمية، ٤. إدارة السنطة التعليمية، ٥.
- إدارة بسيون التعليمية، ٦. إدارة زفتى التعليمية، ٧. إدارة سمندوط التعليمية، ٨. إدارة قطور التعليمية، ٩. إدارة شرق المحلة الكبرى التعليمية، ١٠. إدارة غرب المحلة الكبرى التعليمية،

التعليمية (مديرية التربية والتعليم والتعليم الفني بمحافظة الغربية، أسماء الإدارات التعليمية التابعة لـ مديرية التربية والتعليم والتعليم الفني بمحافظة الغربية، متاح على هذا الموقع، <https://www.egyexam.com>، تاريخ الدخول: ٢٠٢٣/٣/٣٠م).

ومحافظة الغربية هي: عاصمة إقليم الدلتا، وتقع في قلب دلتا نهر النيل بين محافظات الدلتا بين فرعى دمياط ورشيد، ويحدها شمالاً محافظة كفر الشيخ، وجنوباً محافظة المنوفية، وشرقاً محافظتي القليوبية والدقهلية، وغرباً محافظة البحيرة، مما جعلها ملتقى لكثير من الثقافات القومية والفرعية، ومركزاً لكثير من الصناعات. وتتخذ محافظة الغربية شعاراً لها ترساً ذهبياً بداخله مذنة وقبة مسجد، ويرمز هذا الشعار إلى: النهضة الصناعية (بالمحلة الكبرى بصفة أساسية)، والمعالم الأثرية والدينية بالمحافظة، وتحفل المحافظة بعيدها القومي في السابع من أكتوبر ذكرى انتصار شعب الغربية على **الحملة الفرنسية** عام ١٧٩٨م. وتتكون محافظة الغربية من (٨) مراكز إدارية، هي: ١. مركز طنطا، ٢. مركز كفر الزيات، ٣. مركز بسيون، ٤. مركز قطور، ٥. مركز زفتي، ٦. مركز السنطة، ٧. مركز المحلة الكبرى، ٨. مركز سمند (البوابة الإلكترونية لمحافظة الغربية، <http://www.gharbeia.gov.eg>، تاريخ الدخول: ٢٠٢٣/١/٢٩م).

وتعد محافظة الغربية من المحافظات الصناعية؛ حيث يوجد بها أكبر قلاع صناعي للغزل والنسيج والصباغة والتجهيز بمدينة المحلة الكبرى، وصناعة الزيوت والصابون بمدينتي طنطا وكفر الزيات، وصناعة الأسمدة والكيماويات والمبيدات والورق بمدينة كفر الزيات، فضلاً عن العديد من مصانع القطاع الخاص بمختلف الصناعات، ويوجد حوالي ٣٠ مصنع كتان بقرية شبراملس التابعة لمركز زفتي. وتتعدد السياحة بمحافظة الغربية من ترفيهية مثل (مسرح مدينة طنطا)، إلى دينية مثل (مسجد الشيخ أحمد البدوي، وكنيسة الأقباط الكبرى)، وأثرية مثل (متحف آثار وسط الدلتا، ومعبد سمند أثر الحجر الفرعونية). وتضم محافظة الغربية جامعة طنطا التي تضم بدورها الكثير من الكليات الجامعية، كما أن بها إذاعة وتلفزيون وسط الدلتا حيث أنشئت الإذاعة عام

١٩٨٢م التي تبث عبر القمر الصناعي المصري نايل سات (موسوعة ويكيبيديا الموسوعة الحرة، <https://ar.wikipedia.org/wiki>، تاريخ الدخول: ٢٠٢٣/١/٢٩م).

ومن أشهر أبناء المحافظة (من العلماء ورجال الدين): الدكتور مصطفى السيد: ولد في زفتى، وأول من عالج السرطان بدقائق الذهب. والدكتورة سميرة موسى: أول عالمة ذرة مصرية. والشيخ محمود خليل الحصري: ابن قرية شبرا النملة، قارئ بالإذاعة والتلفزيون المصري. ومن أشهر أبناء المحافظة (من القادة والزعماء ورجال السياسة): الرئيس محمد نجيب: أول رئيس لجمهورية مصر العربية. والفريق أول عبد المنعم رياض: رئيس أركان حرب القوات المسلحة المصرية في حرب الاستنزاف. والفريق سعد الدين الشاذلي: رئيس أركان حرب القوات المسلحة المصرية في حرب ١٩٧٣م. والزعيم مصطفى كامل باشا: ابن قرية كتامة بسيون زعيم سياسي أسس الحزب الوطني وجريدة اللواء. والزعيم مصطفى النحاس باشا: رئيس حزب الوفد الأسبق، ورئيس الحكومة المصرية الأسبق. ومن أشهر أبناء المحافظة (من الرياضيين): محمد صلاح: ابن قرية نجريج التابعة لمدينة بسيون، لاعب نادي ليفربول الإنجليزي، ومنتخب مصر لكرة القدم (البوابة الإلكترونية لمحافظة الغربية، أشهر أبناء المحافظة، متاح على هذا الموقع <http://www.gharbeia.gov.eg>، تاريخ الدخول: ٢٠٢٣/١/٢٩م).

المحور الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية:

يتناول هذا المحور: أهداف الدراسة الميدانية، ومجتمع الدراسة، وعينها، وأداة الدراسة، وصدق، وثبات الاستبانة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

(١) أهداف الدراسة الميدانية:

قد هدفت الدراسة الميدانية إلى:

- قياس واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية (من حيث: شفافية التشريعات وإجراءات العمل، شفافية المعلومات والقرارات، شفافية تقييم الأداء والمساءلة) في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية.

- الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، ومتغير الإدارة التعليمية.

(٢) مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية، ويوضح الجدول التالي نسبة عينة الدراسة إلى المجتمع الأصلي، وفقاً لآخر إحصاء صادر من الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لعام ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ م:

جدول رقم (٢)

نسبة عينة الدراسة إلى المجتمع الأصلي

أفراد العينة	المجتمع الأصلي	عينة الدراسة	النسبة المئوية
مدير مدرسة	٢٦٠	٦٠	٢٣,٠٧%
معلم	٤٩٩١	٥٦٥	١١,٣٢%
الإجمالي	٥٢٥١	٦٢٥	١١,٩٠%

(المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى البيانات الواردة من الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، كتاب الإحصاء السنوي لعام ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ م، الباب الرابع، ص ٨)

وبلغ حجم عينة البحث: (٦٠) مدير بنسبة بلغت (٢٣,٠٧%) تقريباً من المجتمع الأصل البالغ عدده (٢٦٠) مدير، علاوة على (٥٦٥) معلم بنسبة بلغت (١١,٣٢%) تقريباً من المجتمع الأصل البالغ عدده (٤٩٩١) معلم، وفقاً لآخر إحصاء صادر من الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية بوزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لعام ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ م، وتم اختيار أفراد عينة البحث بطريقة عشوائية؛ نظراً لتطبيق الاستبانة أداة الدراسة الميدانية إلكترونياً من خلال الرابط التالي (<https://forms.gle/sPdgCjsysrFNBwSS6>)، وقد تم تطبيق الاستبانة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ م، بعد أخذ موافقة السيد الأستاذ/ وكيل وزارة التربية والتعليم بالغربية، ملحق رقم (٤).

(٣) أداة الدراسة الميدانية:

قد اعتمد البحث في جمع البيانات من الواقع الميداني على استبانة أعدتها الباحثة، بالرجوع إلى الإطار النظري للبحث، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية -بعد التحكيم- من جزئين، هما:

- الجزء الأول: عبارة عن رسالة توضيحية، تتضمن: عنوان الدراسة، والهدف من الاستبانة، وعينة الدراسة، ثم بيانات أولية عن أفراد عينة الدراسة، شملت متغيري الدراسة، وهما (المسمى الوظيفي، والإدارة التعليمية).
- أما الجزء الثاني: عبارة عن محاور الاستبانة، وتكونت الاستبانة من ثلاثة محاور أساسية، وهي: المحور الأول: واقع تطبيق شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي، المحور الثاني: واقع تطبيق شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول الرقمي، أما المحور الثالث: واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء والمساءلة في ضوء التحول الرقمي، ويحتوي كل محور من محاور الاستبانة على (١١) عبارة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي؛ الذي يُعبر عن واقع التحقق لكل محور من محاور الاستبانة (بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة).

(٤) صدق أداة الدراسة الميدانية:

للتحقق من صدق أداة الدراسة الميدانية، وأنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، استخدمت الباحثة الطرق الآتية:

- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين): وتم ذلك من خلال عرض الاستبانة في صورتها المبدئية، ملحق رقم (١)، على مجموعة من السادة المحكمين، وهم من أساتذة كليات التربية ببعض الجامعات المصرية من المتخصصين في المجال التربوي والإداري؛ بهدف التعرف على ملائمة الاستبانة للهدف الذي وضعت من أجله، ومدى شمولية البنود، وملائمة العبارات للمحور الخاص بها، وقد بلغ عدد السادة المحكمين (١١) محكمًا، ملحق رقم (٢)، وقد تم حذف وتعديل بعض العبارات في ضوء

ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم، وتم تعديل الاستبانة وإعدادها في صورتها النهائية، ملحق رقم (٣)، ولقد تمثلت أهم ملاحظات بعض السادة المحكمين ومقترحاتهم في: تصويب بعض الأخطاء المطبعية واللغوية، فضلاً عن إضافة البيانات الأولية (متغيرات) البحث، كما اقترح بعض السادة المحكمين تعديل عنوان البحث من: "التحول الرقمي وعلاقته بأبعاد الشفافية الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية"، إلى "تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية"، ودمج وتوظيف عبارات التحول الرقمي في عبارات أبعاد الشفافية الإدارية، بدلاً من تناول كل متغير بشكل منفصل وإيجاد العلاقة بينهما؛ لأنه سيؤدي إلى الإطالة في تناول وتحليل وتفسير النتائج.

- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٣)
معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة

المجموع الكلي	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	محاور الاستبانة
٠,٩٢٠	٠,٨٠١	٠,٨٤٩	-	المحور الأول: واقع تطبيق شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي
٠,٩٥٦	٠,٨٥٤	-	٠,٨٤٩	المحور الثاني: واقع تطبيق شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول الرقمي
٠,٩٥٠	-	٠,٨٥٤	٠,٨٠١	المحور الثالث: واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء والمساءلة في ضوء التحول الرقمي
-	٠,٩٥٠	٠,٩٥٦	٠,٩٢٠	المجموع الكلي

(المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS)

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن: قيمة معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة عالية، ودالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١)؛ إذ تتراوح ما بين (٠,٨٠١ - ٠,٩٥٦)، ويُشير ذلك إلى تحقق الاتساق الداخلي للاستبانة؛ مما يُعطي الثقة في استخدامها لقياس ما وضعت لقياسه.

(٥) ثبات أداة الدراسة الميدانية:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠,٨٢٧	١١	المحور الأول: واقع تطبيق شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي
٠,٩٠٣	١١	المحور الثاني: واقع تطبيق شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول الرقمي
٠,٩٢٧	١١	المحور الثالث: واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء والمساءلة في ضوء التحول الرقمي
٠,٩٢٤	٣٣	الإجمالي (الاستبانة ككل)

(المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS)

وباستقراء الجدول السابق يتضح أن: قيمة معاملات الثبات لمحاور الاستبانة عالية؛ إذ تتراوح ما بين (٠,٨٢٧ - ٠,٩٢٧)، كما أن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل عالية أيضاً؛ إذ يُقدر بـ (٠,٩٢٤)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة أداة الدراسة الميدانية، وأنها مقبولة للتطبيق على عينة الدراسة، وبعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية بدأت عملية التطبيق؛ حيث تم تطبيق الاستبانة إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣م.

(٦) الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبانة:

استخدمت الباحثة البرنامج الإحصائي SPSS، الإصدار الثاني والعشرين، بهدف حساب الاختبارات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach: لتحديد درجة ثبات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percentages: الخاصة بكل عبارة من عبارات الاستبانة.

- الوزن النسبي Relative weight: لتحديد مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتم حساب الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات الاستبانة من خلال المعادلة التالية: الوزن النسبي = $3 \times$ (تكرار يتحقق بدرجة كبيرة) + $2 \times$ (تكرار يتحقق بدرجة متوسطة) + $1 \times$ (تكرار يتحقق بدرجة ضعيفة) ÷ عدد أفراد عينة الدراسة.

• اختبار (ت) للمجموعات المستقلة Samples T Test

Independent: لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بين متوسطين وفقاً للمتغير المسمى الوظيفي من حيث (مدير مدرسة، معلم).

- تحليل التباين الأحادي One way ANOVA: لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة بين أكثر من متوسطين وفقاً للمتغير الإدارة التعليمية من حيث (إدارة غرب طنطا التعليمية، إدارة شرق طنطا التعليمية، وإدارة كفر الزيات التعليمية، وإدارة السنطة التعليمية، وإدارة بسيون التعليمية، وإدارة زفتى التعليمية، وإدارة سمنود التعليمية، وإدارة قطور التعليمية، وإدارة شرق المحلة الكبرى التعليمية، وإدارة غرب المحلة الكبرى التعليمية).

ولغايات التحليل الإحصائي للنتائج تم اعتماد المعيار التالي:

جدول رقم (٥)

معيار التحليل الإحصائي للنتائج الدراسة الميدانية

واقع التحقق	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
مدى المتوسطات	٣,٠٠ - ٢,٣٤	٢,٣٣ - ١,٦٧	١,٦٦ - ١,٠٠

المحور الثالث: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

يتضمن هذا المحور عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية للبحث، ونبدأ بعرض النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة ككل، ثم ننتقل بعد ذلك إلى عرض النتائج التفصيلية لكل محور من محاور الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

(١) النتائج الإجمالية للاستبانة ككل:

وفيما يلي نعرض النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة ككل؛ وذلك بهدف تكوين فكرة عامة عن واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

النتائج الإجمالية لمحاور الاستبانة ككل (ن = ٦٢٥)

الترتيب	واقع التطبيق	الوزن النسبي	عدد العبارات	محاور الاستبانة
١	متوسطة	٢,٣٣	١١	المحور الأول: شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي
٢	متوسطة	٢,٢٣	١١	المحور الثاني: شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول الرقمي
٣	متوسطة	٢,٠٣	١١	المحور الثالث: شفافية تقييم الأداء والمساءلة في ضوء التحول الرقمي
	متوسطة	٢,١٩	٣٣	الإجمالي (الاستبانة ككل)

(المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS)

وباستقراء النتائج الإحصائية في الجدول السابق يتضح ما يلي:

❖ واقع تطبيق الشفافية الإدارية بأبعادها الثلاث في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية جاء بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأبعاد الثلاثة (٢,١٩)، وبمقارنته مع النسب الموضحة آنفاً بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣)؛ مما يؤكد على اهتمام المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية بتحقيق الأبعاد الثلاثة (بُعد شفافية التشريعات وإجراءات العمل، وُبعد شفافية المعلومات والقرارات، وُبعد شفافية تقييم الأداء والمساءلة) في ضوء التحول الرقمي ليس بالدرجة الكبيرة المرجوة. **وتفسر الباحثة هذه النتيجة:** بضعف وضوح الإجراءات والتشريعات المنظمة للعمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، وكذلك ضعف إتاحة المعلومات، والمشاركة في صنع القرارات، هذا فضلاً عن ضعف موضوعية تقييم الأداء، وقلة وجود نظام مساءلة واضح يتصف بالموضوعية والنزاهة.

❖ واقع تطبيق كل بُعد من أبعاد الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية جاء بدرجة متوسطة؛ حيث كان الوزن النسبي لكل بُعد على جدا في المدى المتوسط، وتراوحت الأوزان النسبية للأبعاد الثلاثة ما بين (٢,٣٣ - ٢,٠٣)، ويُلاحظ أنه لا يوجد اختلاف كبير بين الأوزان النسبية للأبعاد الثلاثة، والتي كانت على التوالي (٢,٣٣)، (٢,٢٣)، (٢,٠٣)، وهذا الاختلاف الطفيف بين الأوزان النسبية لا يمكن تفسيره بدرجة تحقق أو اهتمام أعلى لأي بُعد مقارنة بالأبعاد الأخرى.

❖ أما عن ترتيب أبعاد الشفافية الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية في ضوء التحول الرقمي، فقد جاءت على النحو الآتي؛ احتل بُعد "شفافية التشريعات وإجراءات العمل" المرتبة الأولى، أما بُعد "شفافية المعلومات والقرارات" فقد جاء في المرتبة الثانية، وبُعد "شفافية تقييم الأداء والمساءلة" قد جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة. وتفسر الباحثة مجيء بُعد شفافية التشريعات وإجراءات العمل بالمرتبة الأولى إلى: أن أغلب القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة للعمل بالمدارس الثانوية العامة مُعلنة، ومنشورة على شبكات الإنترنت، ومتوفرة لمن يريد الاطلاع عليها بسهولة ويسر. كما تفسر الباحثة مجيء بُعد شفافية المعلومات والقرارات بالمرتبة الثانية إلى: وجود نوع من المركزية في عملية صناعة القرارات، وضعف نشر القرارات والمعلومات بصورة واضحة ودقيقة. كما تفسر الباحثة مجيء بُعد شفافية تقييم الأداء والمساءلة بالمرتبة الثالثة والأخير- إلى: أن معايير تقييم الأداء وأدواته ووسائله ونتائجه غير واضحة ومعلنة ومفسرة ومتاحة لجميع العاملين، علاوة على قلة وجود أنظمة مساءلة على قدر من الكفاءة والفاعلية تساعد على تعزيز الشفافية الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية.

❖ وبشكل عام، تتفق هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة، منها: دراسة (الشقير، الطراونة، ٢٠٢٠، ٩٠)

والتي توصلت إلى أن: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين متوسطة. كما تتفق – أيضًا- مع دراسة (عبد الرحيم، ٢٠٢٠، ٦١٤) والتي توصلت إلى أن: مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر متوسط. كما تتفق –أيضًا- مع دراسة (الشمري، ٢٣٠، ٢٠٢١) والتي توصلت إلى أن: درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الشقراء جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين فيها. كما تتفق -كذلك- مع دراسة (عبد العزيز، فكري، جلال، ٢٠٢١، ٧٤٦) والتي توصلت إلى أن: واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. كما تتفق -كذلك- مع دراسة (سفر، ٢٠٢١، ١٣٨) والتي توصلت إلى أن: تطبيق قائدات مؤسسات رياض الأطفال للشفافية الإدارية في مدينة مكة المكرمة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمات. كما تتفق –أيضًا- مع دراسة (الشهري، الصائغ، ٢٠٢٣، ٣٤) والتي توصلت إلى أن: درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام متوسطة. **وهذا الاتفاق ربما يؤكد على:** أهمية الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في كافة المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، وربما يرجع ذلك الاتفاق –أيضًا- إلى ضرورة العمل على تعميق وزيادة الوعي بممارسة الشفافية الإدارية، وتنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية راسخة لتأكيد ممارسة الشفافية الإدارية من قبل القيادات المدرسية والعاملين.

❖ **بينما تختلف هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة، منها:** دراسة (السحبياني، المفيز، ٢٠٢٠، ١٥) والتي توصلت إلى أن: ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المرحلة المتوسطة الحكومية في مدينة الرياض جاءت بدرجة عالية. كما تختلف مع دراسة (الشددي، ٢٠٢١، ٥٨٨) والتي توصلت إلى: ضعف ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة

الشقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. كما تختلف -أيضًا- مع دراسة (أبو حميد، سلامة، ٢٠٢٢، ٢٤) والتي توصلت إلى أن: درجة ممارسة الشفافية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة النقب جاءت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين. كما تختلف -أيضًا- مع دراسة (معتوق، ٢٠٢٣، ١٨٠) والتي توصلت إلى أن: مستوى أبعاد ممارسة الشفافية الإدارية بجامعة المرقب منخفض. كما تختلف -أيضًا- مع دراسة (الحكمانية، الصمصامي، إبراهيم، ٢٠٢٣، ٢٠٥) والتي توصلت إلى أن: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد الشفافية الإدارية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان عالية. وهذا الاختلاف ربما يرجع إلى: اختلاف مجتمع الدراسة أو متغيراتها، إضافة إلى اختلاف الحدود المكانية والبشرية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وربما يرجع ذلك الاختلاف -أيضًا- إلى التباين في الممارسات الإدارية المتبعة بالمؤسسات التعليمية المختلفة.

(٢) النتائج التفصيلية لمحاو الاستبانة:

وفيما يلي عرض النتائج التفصيلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق كل بُعد من أبعاد الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية، وذلك على النحو الآتي:

١/٢- واقع تطبيق البعد الأول: شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي:

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق شفافية التشريعات وإجراءات العمل (ن = ٦٢٥)

م	العبرة	التكرارات والنسب المئوية	واقع التطبيق			الترتيب
			درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	
١	تتسم إجراءات العمل في المدرسة بالوضوح.	ك	٣٧٥	٢٤٠	١٠	٣
		%	٦٠	٣٨,٤٠	١,٦٠	
٢	يتم تحديث الإجراءات المنظمة للعمل داخل المدرسة بصفة دورية.	ك	٣٩٠	١٩٥	٤٠	٤
		%	٦٢,٤٠	٣١,٢٠	٦,٤٠	
٣	يوجد موقع إلكتروني فعال للمدرسة	ك	٥١٥	٩٠	٢٠	١

تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية

الترتيب	واقع التحقق	الوزن النسبي	واقع التطبيق			التكرارات والنسب المئوية %	العبارة	م
			بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة			
			٣,٢٠	١٤,٤٠	٨٢,٤٠	%	على شبكة الإنترنت.	
٢	كبيرة	٢,٦٦	٤٠	١٣٠	٤٥٥	ك	تُنشر إدارة المدرسة الإجراءات المنظمة للعمل على موقعها الإلكتروني.	٤
			٦,٤٠	٢٠,٨٠	٧٢,٨٠	%		
٧	كبيرة	٢,٣٨	٥٠	٢٩٠	٢٨٥	ك	تراعى إدارة المدرسة العدالة عند توزيع الأعمال على العاملين.	٥
			٨	٤٦,٤٠	٤٥,٦٠	%		
٨	متوسطة	٢,٢٩	٣٠	٣٨٥	٢١٠	ك	يمتلك العاملون بالمدرسة مهارة التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	٦
			٤,٨٠	٦١,٦٠	٣٣,٦٠	%		
٦	كبيرة	٢,٤٣	٥٠	٢٥٥	٣٢٠	ك	تستخدم المدرسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تبسيط إجراءات العمل.	٧
			٨	٤٠,٨٠	٥١,٢٠	%		
١٠	متوسطة	١,٩٩	١٩٥	٢٤٠	١٩٠	ك	توفر المدرسة نظامًا إلكترونيًا لاستقبال شكاوى ومقترحات العاملين.	٨
			٣١,٢٠	٣٨,٤٠	٣٠,٤٠	%		
٥	كبيرة	٢,٤٦	٨٠	١٧٥	٣٧٠	ك	تستخدم المدرسة نظام الدفع الإلكتروني في المعاملات المالية.	٩
			١٢,٨٠	٢٨	٥٩,٢٠	%		
١١	ضعيفة	١,٢٢	٥٣٠	٥٥	٤٠	ك	تستخدم المدرسة نظام البصمة الإلكترونية لمتابعة حضور وانصراف العاملين.	١٠
			٨٤,٨٠	٨,٨٠	٦,٤٠	%		
٩	متوسطة	٢,٢٣	١٢٥	٢٣٠	٢٧٠	ك	تطبق المدرسة نظام الامتحانات الإلكتروني وكذلك التصحيح الآلي.	١١
			٢٠	٣٦,٨٠	٤٣,٢٠	%		
متوسطة		٢,٣٣	الإجمالي					

(المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS)

وباستقراء النتائج الإحصائية في الجدول السابق يتضح ما يلي:

- ❖ واقع تطبيق شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية جاء بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد شفافية التشريعات وإجراءات العمل (٢,٣٣)، وبمقارنته مع النسب الموضحة آنفاً بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣). **وتفسر الباحثة هذه النتيجة:** بأن التشريعات واللوائح والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية لا تتسم بالشفافية والوضوح بالقدر الكافي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة،

وقد يرجع ذلك إلى: ضعف مرونة التشريعات واللوائح والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل بالمدارس الثانوية العامة، فضلاً عن تباينها وتناقضها وبطء تنفيذها، وضعف القدرة على فهمها، علاوة على ضعف تناسب بعض التشريعات والإجراءات مع قدرات العاملين وإمكانات المدرسة.

❖ جميع عبارات شفافية التشريعات وإجراءات العمل من حيث واقع تطبيقها جاءت متحققة بدرجة كبيرة، ما عدا العبارة رقم (١٠) والتي جاء واقع تطبيقها بدرجة ضعيفة، والعبارات أرقام (٨)، (١١)، (٦) والتي جاء واقع تطبيقها بدرجة متوسطة، ومن ثم فقد احتلت هذه العبارات مراتب متأخرة في واقع تطبيقها مقارنة بباقي عبارات هذا البُعد. وتفسر الباحثة هذه النتيجة: بضعف استخدام المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية نظام البصمة الإلكترونية لمتابعة حضور وانصراف العاملين، فضلاً عن ضعف وجود نظام إلكتروني لاستقبال شكاوى ومقترحات العاملين، وكذلك ضعف تطبيق نظام الامتحانات الإلكترونية والتصحيح الآلي، فضلاً عن ضعف قدرة أفراد المجتمع المدرسي على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذه النتيجة قد ترجع إلى ضعف استخدام المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية التقنيات الرقمية الحديثة من أجل تحقيق الكفاءة والشفافية في أداء العمل؛ نتيجة ضعف البنية التكنولوجية الداعمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يشير إلى حاجة تلك المدارس إلى أن تولي اهتماماً أكبر بتلك الممارسات المهمة نظراً لأهميتها في تعزيز شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي.

❖ ومن ناحية أخرى، نجد أن العبارات أرقام (٣)، (٤)، (١)، (٢)، (٩)، (٧)، (٥) والتي جاءت بدرجة كبيرة، قد احتلت ترتيباً متقدماً في واقع تطبيقها مقارنة بباقي عبارات هذا البُعد. وتفسر الباحثة هذه النتيجة: باهتمام المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية بدرجة كبيرة ب: إنشاء موقع إلكتروني فعال للمدرسة على شبكة

الإنترنت، فضلًا عن نشر الإجراءات المنظمة للعمل المدرسي على موقعها الإلكتروني، ووضوح الإجراءات المنظمة داخل المدرسة، علاوة على تحديث الإجراءات المنظمة للعمل داخل المدرسة بصفة دورية، فضلًا عن استخدام نظام الدفع الإلكتروني في المعاملات المالية، وكذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تبسيط إجراءات العمل، مع مراعاة العدالة عند توزيع الأعمال على العاملين. **كما تفسر الباحثة مجيء تلك العبارات بدرجة تحقق كبيرة للترابط بينهما؛** فتنبني إدارة المدرسة موقع إلكتروني فعال على شبكة الإنترنت، يُساعدها في نشر الإجراءات المنظمة للعمل المدرسي على موقعها الإلكتروني، وبالتالي تكون الإجراءات المنظمة للعمل واضحة ومتوفرة لمن يريد الاطلاع عليها بسهولة ويسر، ويمكن تحديث الإجراءات المنظمة للعمل بصفة دورية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتبسيط المعاملات الإدارية والمالية، مما يشعر أفراد المجتمع المدرسي بالعدالة والشفافية والوضوح.

❖ وبشكل عام، **تتفق هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة، منها:** دراسة (الصررايرة، العجمي، ٢٠٢٠، ١٠١) والتي توصلت إلى أن: درجة ممارسة الشفافية في إجراءات العمل لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت متوسطة. كما تتفق -أيضًا- مع دراسة (عبد الرحيم، ٢٠٢٠، ٦١٤) والتي توصلت إلى أن: مستوى ممارسة شفافية التشريعات والقوانين والتعليمات وإجراءات العمل لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر متوسط. كما تتفق -أيضًا- مع دراسة (معتوق، ٢٠٢٣، ١٦٩) والتي توصلت إلى أن: مستوى ممارسة شفافية اللوائح وإجراءات العمل بجامعة المرقب متوسط. **وهذا الاتفاق ربما يؤكد على:** أهمية الالتزام بممارسة شفافية القوانين والأنظمة وإجراءات العمل في كافة المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة وتطبيقها على جميع العاملين دون تحيز، وربما يرجع ذلك الاتفاق -

أيضاً- إلى ضرورة إطلاع العاملين على القوانين واللوائح والتشريعات والإجراءات المنظمة للعمل فور صدورها؛ من خلال تعميمها بخطابات رقمية على إدارات المدارس، ونشرها عبر موقعها الإلكتروني حتى تكون في متناول الجميع من العاملين والمتعاملين مع المدرسة.

❖ **في حين تختلف هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه**

بعض نتائج الدراسات السابقة، منها: دراسة (الشهري، الصائغ، ٢٠٢٣، ٣٨) والتي توصلت إلى أن: درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال إجراءات العمل من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام مرتفعة. **وهذا الاختلاف ربما يرجع إلى:** اختلاف مجال التطبيق وعينة الدراسة؛ حيث طبقت الدراسة السابقة على رؤساء ومشرفات الأقسام بجامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية، بينما طبقت الدراسة الحالية على مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية بجمهورية مصر العربية، وربما يرجع ذلك للاختلاف - أيضاً- إلى اختلاف التشريعات واللوائح والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل بالمؤسسات التعليمية عن المؤسسات الجامعية.

٢/٢- واقع تطبيق البعد الثاني: شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول الرقمي:

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق شفافية المعلومات والقرارات (ن = ٦٢٥)

م	العبرة	التكرارات والنسب المئوية	واقع التطبيق			الوزن النسبي	واقع التحقق	الترتيب
			درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة			
١	تسوفر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة لصناعة القرارات المدرسية.	ك %	٣٠٠ ٤٨	٢٥٠ ٤٠	٧٥ ١٢	٢,٣٦	كبيرة	٤
٢	تتراعى إدارة المدرسة الدقة والمصادقية في طرح المعلومات المرتبطة بمهام العمل.	ك %	٣٤٠ ٥٤,٤٠	٢٤٠ ٣٨,٤٠	٤٥ ٧,٢٠	٢,٤٧	كبيرة	٢
٣	تقدم إدارة المدرسة المعلومات	ك	٣٣٥	٢٥٠	٤٠			

تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية

م	العبارة	التكرارات والنسب المئوية %	واقع التطبيق			الترتيب
			درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	
٢	التي تُلبي متطلبات العمل في الوقت المناسب.	٥٣,٦٠	٤٠	٦,٤٠	كبيره	٢,٤٧
٤	توفر إدارة المدرسة نظام اتصال إلكتروني فعال يسمح بتبادل المعلومات والقرارات.	٣٠٠	٢٦٥	٦٠	كبيره	٢,٣٨
		٤٨	٤٢,٤٠	٩,٦٠		
٥	تضع المدرسة استراتيجية لأمن المعلومات على أجهزة وشبكات الحاسب الآلي.	٣٢٥	٢٠٠	١٠٠	كبيره	٢,٣٦
		٥٢	٣٢	١٦		
٦	تشارك إدارة المدرسة العاملين في صنع القرارات المدرسية.	٢٥٥	٢٢٠	١٥٠	متوسطة	٢,١٧
		٤٠,٨٠	٣٥,٢٠	٢٤		
٧	يتم نشر المعلومات والقرارات المدرسية بصورة إلكترونية.	٣٩٥	١٦٥	٦٥	كبيره	٢,٥٣
		٦٣,٢٠	٢٦,٤٠	١٠,٤٠		
٨	تُعلن إدارة المدرسة عن النتائج المترتبة على القرارات المدرسية المتخذة.	٢٨٠	٢٥٥	٩٠	متوسطة	٢,٣٠
		٤٤,٨٠	٤٠,٨٠	١٤,٤٠		
٩	تُعلن إدارة المدرسة عن بنود صرف ميزانيتها بصورة إلكترونية.	١٤٥	١٩٥	٢٨٥	متوسطة	١,٧٨
		٢٣,٢٠	٣١,٢٠	٤٥,٦٠		
١٠	تعقد الاجتماعات المدرسية عن بُعد عبر شبكة الإنترنت.	٧٠	١٨٥	٣٧٠	ضعيفة	١,٥٢
		١١,٢٠	٢٩,٦٠	٥٩,٢٠		
١١	تعلن إدارة المدرسة للمجتمع المحلي عن المعلومات والقرارات المدرسية التي تشغل الرأي العام على موقعها الإلكتروني.	٢٦٥	٢٢٥	١٣٥	متوسطة	٢,٢١
		٤٢,٤٠	٣٦	٢١,٦٠		
الإجمالي			متوسطة			٢,٢٣

(المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS)

وباستقراء النتائج الإحصائية في الجدول السابق يتضح ما يلي:

- ❖ واقع تطبيق شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية جاء بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد شفافية المعلومات والقرارات (٢,٢٣)، وبمقارنته مع النسب الموضحة آنفاً بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣). **وتفسر الباحثة هذه النتيجة:** بأن اهتمام المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية بتحقيق بُعد شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول

الرقمي لم يتحقق بالدرجة الكبيرة المنشودة، وقد يرجع ذلك إلى: غياب الشفافية والوضوح في تداول المعلومات، وكذلك غياب الشفافية والوضوح في صناعة القرارات، علاوة على ضعف رغبة الكثير من المدارس الثانوية العامة عن الإعلان عن القرارات التي يتم اتخاذها، والنتائج المترتبة على القرارات المدرسية المُتخذة على الموقع الإلكتروني الخاص بها، وقد يرجع ذلك -أيضاً- إلى أن المعلومات والقرارات الخاصة بهذه المدارس كثيرة التغيير وغير واضحة لمنسوبيها.

❖ على الرغم من أن، إجمالي واقع تطبيق شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية جاء بدرجة متوسطة، إلا أن جميع عبارات بُعد شفافية المعلومات والقرارات من حيث واقع تطبيقها جاءت متحققة بدرجة كبيرة، ما عدا العبارة رقم (١٠) والتي جاءت بدرجة ضعيفة، والعبارات أرقام (٩)، (٦)، (١١)، (٨) والتي جاءت بدرجة متوسطة، ومن ثم فقد احتلت هذه العبارات ترتيباً متأخراً في واقع تطبيقها مقارنة بباقي عبارات هذا البُعد. **وتفسر الباحثة هذه النتيجة:** بضعف عقد الاجتماعات المدرسية بصورة رقمية عبر شبكة الإنترنت بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، هذا فضلاً عن ضعف إعلان تلك المدارس عن بنود صرف ميزانيتها بصورة رقمية، وكذلك ضعف المشاركة الفعلية والإيجابية لأفراد المجتمع المدرسي في صناعة القرارات المدرسية، علاوة على ضعف الإعلان للمجتمع المحلي عن المعلومات والقرارات المدرسية التي تشغل الرأي العام على الموقع الإلكتروني الخاص بها، وكذلك ضعف إعلان النتائج المترتبة على القرارات المدرسية المُتخذة.

كما تفسر الباحثة مجيء تلك العبارات في مراتب متأخرة في واقع تطبيقها إلى: وجود نوع من المركزية والبيروقراطية في صناعة القرارات بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، وضعف تبني سياسة الإفصاح عن المعلومات، وخصوصاً المعلومات المالية التي تتعلق بالميزانية على الرغم من أن الإفصاح عن المعلومات

والقرارات يعد حق من حقوق العاملين والمتعاملين مع المدرسة، كما أن نمط الإدارة السائد في تلك المدارس لا يعطي فرصة حقيقية للمشاركة في صنع القرارات والتي بدورها تؤدي إلى غياب شفافية المعلومات والقرارات.

❖ ومن ناحية أخرى نجد أن، العبارات أرقام (٧)، (٢)، (٣)، (٤)، (١)، (٥) والتي جاءت بدرجة كبيرة، قد احتلت ترتيباً متقدماً في واقع تطبيقها مقارنة بباقي عبارات هذا البُعد. **وتفسر الباحثة هذه النتيجة:** باهتمام المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية بدرجة كبيرة بـ: نشر المعلومات والقرارات المدرسية بصورة إلكترونية، مع مراعاة الدقة والمصادقية في طرح المعلومات المرتبطة بمهام العمل، علاوة على تقديم المعلومات التي تُلبي متطلبات العمل في الوقت المناسب، ووجود نظام اتصال إلكتروني فعال يسمح بتبادل المعلومات والقرارات بكل شفافية، فضلاً عن توفير المعلومات اللازمة لصناعة القرارات المدرسية، وتأمين وحماية المعلومات على أجهزة وشبكات الحاسب الآلي. **كما تفسر الباحثة مجيء تلك العبارات في مراتب متقدمة في واقع تطبيقها إلى:** حرص المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية على توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة قبل صنع واتخاذ القرارات، وقد يرجع ذلك إلى: وجود بوابات إلكترونية لنشر المعلومات والقرارات بكل شفافية ووضوح، وامتلاك وسائل اتصال وتواصل رقمية فعالة كالمواقع الإلكترونية، ومواقع التواصل الاجتماعي مما يسهل من عملية نشر وإعلان المعلومات والقرارات بين أفراد المجتمع المدرسي، وربما يرجع ذلك -أيضاً- إلى: طبيعة العاملين الجدد من جيل الشباب، ومدى تفضيلهم للمعلومات في صورتها الرقمية عن صورتها الورقية؛ لسهولة حفظها واسترجاعها.

❖ وبشكل عام، **تتفق هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض نتائج الدراسات السابقة، منها:** دراسة (عبد الرحيم، ٢٠٢٠، ٦١٤) والتي توصلت إلى أن: مستوى ممارسة شفافية نظم المعلومات الإدارية وصناعة

واتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر متوسط. كما تتفق – أيضاً- مع دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢١، ٧٦٧) والتي توصلت إلى أن: درجة توافر شفافية نظم المعلومات والمشاركة في صنع القرارات متوافرة بدرجة متوسطة ببعض كليات جامعة الأزهر. وهذا الاتفاق ربما يؤكد على: أهمية الالتزام بممارسة شفافية المعلومات وشفافية القرارات في كافة المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، ربما يرجع ذلك الاتفاق –أيضاً- إلى أهمية مشاركة أغلب العاملين من ذوي الاختصاص والتخصص بموضوع القرار في عملية صنعه، وكذلك مشاركة جميع الأطراف المعنية في صنع القرار، فضلاً عن أهمية توافر معلومات دقيقة حيال المواضيع المراد اتخاذ قرارات بشأنها لكي تتصف القرارات بالموضوعية والشفافية.

❖ بينما تختلف هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه

بعض نتائج الدراسات السابقة، منها: دراسة (Serhan, 2016, 159) والتي توصلت إلى أن: درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مجال المشاركة في صنع القرارات لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين منخفضة. كما تختلف –أيضاً- مع دراسة (معتوق، ٢٠٢٣، ١٧٣) والتي توصلت إلى أن: مستوى ممارسة شفافية المشاركة بجامعة المرقب منخفض، كما تختلف – أيضاً- مع دراسة (الشهري، الصائغ، ٢٠٢٣، ٣٧) والتي توصلت إلى أن: درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال نظم المعلومات والقرارات من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام مرتفعة، كما تختلف –أيضاً- مع دراسة (الحكمانية، الصمصامي، إبراهيم، ٢٠٢٣، ٢٠٧) والتي توصلت إلى أن: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لبعدها الشفافية في المعلومات في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان عالية، وهذا الاختلاف ربما يرجع إلى: اختلاف مجتمع الدراسة أو متغيراتها، إضافة إلى اختلاف الحدود المكانية والبشرية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وربما يرجع ذلك الاختلاف –أيضاً- إلى التباين

تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية

في الممارسات الإدارية المتبعة في صنع القرارات وتداول المعلومات بالمؤسسات التعليمية المختلفة.

٣/٢- واقع تطبيق البُعد الثالث: شفافية تقييم الأداء والمساءلة في ضوء التحول الرقمي: ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء والمساءلة (ن = ٦٢٥)

الترتيب	واقع التحقق	الوزن النسبي	واقع التطبيق			التكرارات والنسب المئوية	العبارة	م
			درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة			
١	كبيرة	٢,٦٠	٢٥	٢٠٠	٤٠٠	ك	تحدد إدارة المدرسة المسؤوليات المتعلقة بالعملين بوضوح.	١
			٤	٣٢	٦٤	%		
٤	متوسطة	٢,٠٦	١٧٥	٢٣٥	٢١٥	ك	يُشارك العاملون بالمدرسة في وضع معايير تقييم أدائهم.	٢
			٢٨	٣٧,٦٠	٣٤,٤٠	%		
٧	متوسطة	١,٨٢	٢٥٠	٢٣٥	١٤٠	ك	تنشر المدرسة معايير تقييم أداء العاملين بالمدرسة بصورة إلكترونية.	٣
			٤٠	٣٧,٦٠	٢٢,٤٠	%		
٨	متوسطة	١,٨٠	٢٥٥	٢٤٠	١٣٠	ك	تقدم المدرسة لقاءات تعريفية إلكترونية لتوضيح إجراءات تقييم أداء العاملين.	٤
			٤٠,٨٠	٣٨,٤٠	٢٠,٨٠	%		
٥	متوسطة	٢,٠٢	١٨٥	٢٤٥	١٩٥	ك	يتم تقييم أداء العاملين بالمدرسة بصورة إلكترونية بعيداً عن الوساطة والمحسوبية.	٥
			٢٩,٦٠	٣٩,٢٠	٣١,٢٠	%		
٧	متوسطة	١,٨٢	٢٥٥	٢٢٥	١٤٥	ك	تُعلن نتائج تقييم أداء العاملين بالمدرسة بصورة إلكترونية.	٦
			٤٠,٨٠	٣٦	٢٣,٢٠	%		
٧	متوسطة	١,٨٢	٢٥٠	٢٤٠	١٣٥	ك	تنشر المدرسة برامج تعريفية إلكترونية لتوضيح مفهوم المساءلة الإدارية.	٧
			٤٠	٣٨,٤٠	٢١,٦٠	%		
٣	متوسطة	٢,١٥	١٣٥	٢٦٠	٢٣٠	ك	يخضع جميع العاملين في المدرسة للمساءلة وفقاً لنتائج تقييم أدائهم دون تحيز.	٨
			٢١,٦٠	٤١,٦٠	٣٦,٨٠	%		
٤	متوسطة	٢,٠٦	١٧٥	٢٤٠	٢١٠	ك	تكافى المدرسة أصحاب الأداء المرتفع (مادياً أو معنوياً).	٩
			٢٨	٣٨,٤٠	٣٣,٦٠	%		
٢	متوسطة	٢,٢٦	١١٥	٢٣٥	٢٧٥	ك	تطبق المدرسة الجزاءات مع العاملين المقصرين في أداء عملهم.	١٠
			١٨,٤٠	٣٧,٦٠	٤٤	%		
٦	متوسطة	١,٨٨	٢٣٥	٢٣٠	١٦٠	ك	تُسجل المدرسة الإيجابيات والسلبيات الخاصة بأداء العاملين في سجل إلكتروني.	١١
			٣٧,٦٠	٣٦,٨٠	٢٥,٦٠	%		
متوسطة		٢,٠٣	الإجمالي					

(المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS)

وباستقراء النتائج الإحصائية في الجدول السابق يتضح ما يلي:

❖ واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء والمساءلة في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية جاء بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ إجمالي الوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بُعد شفافية تقييم الأداء والمساءلة (٢,٠٣)، وبمقارنته مع النسب الموضحة آنفاً بمعيار التحليل الإحصائي الذي اعتمدت عليه الدراسة، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط، والذي يمتد من (١,٦٧ - ٢,٣٣). **وتفسر الباحثة هذه النتيجة:** بوجود قصور في شفافية تقييم الأداء والمساءلة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، وقد يرجع ذلك إلى: ضعف وضوح معايير ونتائج تقويم الأداء، ونشرها بصورة رقمية على الموقع الإلكتروني للمدرسة، فضلاً عن ضعف وجود أسس واضحة ومُعلنة للمساءلة والمحاسبية، والإعلان عن قواعد المساءلة والمحاسبية ونتائجها على الموقع الإلكتروني للمدرسة بكل شفافية.

❖ جميع عبارات بُعد شفافية تقييم الأداء والمساءلة من حيث واقع تطبيقها جاءت بدرجة متوسطة، ما عدا العبارة رقم (١) والتي جاءت بدرجة كبيرة، ومن ثم فقد احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى في واقع تطبيقها مقارنة بباقي عبارات هذا البُعد. **وتفسر الباحثة هذه النتيجة:** بوضوح المسؤوليات المتعلقة بأفراد المجتمع المدرسي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، وقد يرجع ذلك إلى: وجود بطاقات توصيف وظيفي تحدد المسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد المجتمع المدرسي بشكل واضح حتى يمكن مساءلته في ضوءها.

❖ هذا في حين يُلاحظ أن، العبارات أرقام (١٠)، (٨)، (٢)، (٩) قد احتلت ترتيباً متقدماً في واقع تطبيقها المتوسطة مقارنة باقي عبارات هذا البُعد. **وتفسر الباحثة هذه النتيجة:** باهتمام المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية بدرجة معقولة نسبياً بـ : تطبيق نظام الجزاءات مع العاملين المقصرين في أداء عملهم، فضلاً عن خضوع جميع العاملين في المدرسة للمساءلة وفقاً لنتائج تقييم أدائهم، ومشاركة العاملين

بالمدرسة في وضع معايير تقييم أدائهم، علاوة على مكافأة أصحاب الأداء المرتفع (مادياً أو معنوياً). كما تفسر الباحثة مجيء تلك العبارات في مراتب متقدمة إلى: أن المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية تُعلن بشكل واضح عن نظام الجزاءات؛ نتيجة وجود لائحة داخلية للمخالفات والجزاءات، وتُطبق هذه اللائحة مع العاملين المقصرين في أداء عملهم دون تحيز، كما تهتم المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية بالتغذية الراجعة الناتجة عن تقييم الأداء ألا وهي المساءلة، علاوة على أنها تؤمن بتطبيق مبدأ الثواب والعقاب في حالتي الإجابة أو ارتكاب الخطأ.

❖ ومن ناحية أخرى نجد أن، العبارات أرقام (٤)، (٣)، (٦)، (٧)، (١١)، (٥) على الرغم من أنها تحققت بدرجة متوسطة، إلا أنها قد احتلت ترتيباً متأخراً في واقع تطبيقها مقارنة باقي عبارات هذا البُعد. وتفسر الباحثة هذه النتيجة: بضعف تنظيم المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية لقاءات تعريفية إلكترونية لتوضيح إجراءات تقييم أداء العاملين، علاوة على ضعف نشر وإعلان معايير تقييم أداء العاملين بالمدرسة بصورة إلكترونية، وكذلك ضعف إعلان نتائج تقييم أداء العاملين بالمدرسة بصورة إلكترونية، فضلاً عن ضعف توافر برامج تعريفية إلكترونية لتوضيح مفهوم المساءلة الإدارية لأفراد المجتمع المدرسي، وندرة تسجيل مدير المدرسة الإيجابيات والسلبيات الخاصة بأداء العاملين في سجل إلكتروني للاستعانة بها في كتابة تقارير تقييم الأداء، فضلاً عن الافتقار إلى اتباع سياسة عادلة في عملية تقييم أداء العاملين بالمدرسة بناءً على أدائهم وجدارتهم. كما تفسر الباحثة مجيء تلك العبارات في المراكز متأخرة في واقع تطبيقها إلى: أن المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية لا توفر مناخاً كافياً من النزاهة والشفافية تتسم به إجراءات تقييم الأداء والمساءلة، وقد يرجع ذلك إلى: غياب إعلان معايير وإجراءات تقييم الأداء والمساءلة لجميع العاملين على الموقع الإلكتروني للمدرسة، وضعف وجود دورات تدريبية أو لقاءات تعريفية لتوضيح معايير وإجراءات تقييم الأداء والمساءلة للعاملين، وخاصة العاملين

الجدد والذين يمثلون شريحة كبيرة من العاملين بتلك المدارس، كما أن المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية قد لا تحرص بدرجة كافية على إطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم بصفة خاصة أو نتائج تقييم أداء المدرسة بصفة عامة، وربما يرجع ذلك -أيضًا- إلى: شيوع ثقافة الوساطة والمحسوبية في عملية تقييم الأداء والمساءلة في هذه المدارس، مما يشير إلى حاجة تلك المدارس إلى أن تولي اهتمامًا أكبر بتلك الممارسات المهمة نظرًا لأهميتها في تعزيز شفافية تقييم الأداء والمساءلة.

❖ وبشكل عام، تتفق هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت

إليه بعض نتائج الدراسات السابقة، منها: دراسة (Serhan, 2016, 159)

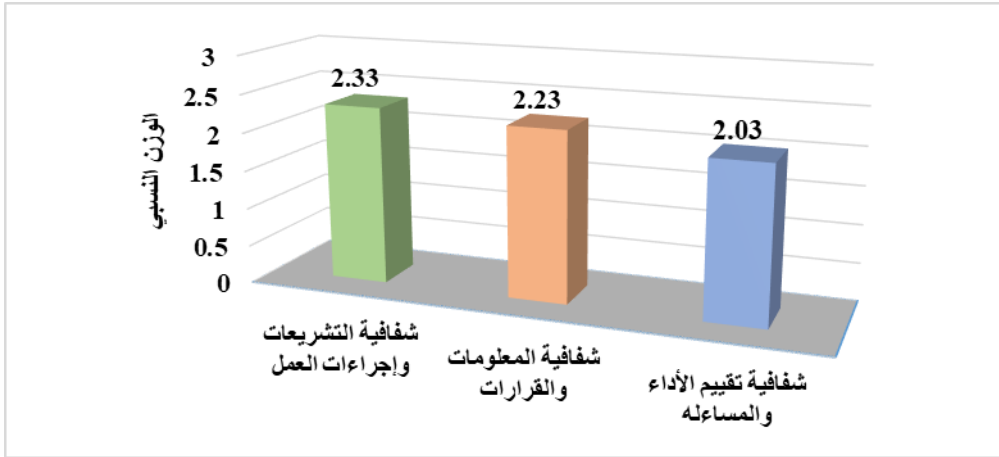
والتي توصلت إلى أن: درجة تطبيق الشفافية الإدارية في مجال المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين معتدلة. كما تتفق -أيضًا- مع دراسة (الشهري، الصائغ، ٢٠٢٣، ٣٤) والتي توصلت إلى أن: درجة تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز في مجال المساءلة الإدارية من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام متوسطة. وهذا الاتفاق ربما يؤكد على: أهمية الالتزام بممارسة شفافية تقييم الأداء والمساءلة في كافة المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة، وربما يرجع ذلك الاتفاق -أيضًا- إلى: أهمية وجود نظام مُعلن لتقييم الأداء والمساءلة، ونشر معايير وآليات تقييم الأداء والمساءلة بصورة رقمية على موقع المدرسة الإلكتروني، وعدم الاكتفاء بإعلانها الورقي حتى يطلع عليها كل العاملين وخاصة العاملين الجدد.

❖ بينما تختلف هذه النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه

بعض نتائج الدراسات السابقة، منها: دراسة (عبد العزيز، جلال، فكري، ٢٠٢١، ٧٦٧) والتي توصلت إلى أن: شفافية تقييم الأداء متوافرة بدرجة ضعيفة ببعض كليات جامعة الأزهر. كما تختلف -أيضًا- مع دراسة (معتوق، ٢٠٢٣، ١٧٢) والتي توصلت إلى أن: مستوى ممارسة شفافية المساءلة بجامعة المرقب منخفض. كما

تختلف -أيضًا- مع دراسة (الحكمانية، الصمصامي، إبراهيم، ٢٠٢٣، ٢٠٠٧) والتي توصلت إلى أن: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لُبُعد الشفافية في التقييم بمحافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان عالية، وهذا الاختلاف ربما يرجع إلى: اختلاف مجتمع الدراسة أو متغيراتها، إضافة إلى اختلاف الحدود المكانية والبشرية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وربما يرجع ذلك الاختلاف -أيضًا- إلى: التباين في الممارسات الإدارية المتبعة في إجراءات ومعايير تقييم الأداء والمساءلة بالمؤسسات التعليمية المختلفة.

ومما سبق يمكن للباحثة تلخيص: واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٢)

واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية (المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS) ويتضح من خلال الشكل السابق أن: واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية (لُبُعد شفافية التشريعات وإجراءات العمل، ولبُعد شفافية المعلومات والقرارات، ولبُعد شفافية تقييم الأداء والمساءلة) في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية جاء بدرجة متوسطة، ويُلاحظ أنه يوجد اختلاف طفيف بين

الأوزان النسبية للأبعاد الثلاثة، وقد احتل بُعد "شفافية التشريعات وإجراءات العمل" المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد "شفافية تقييم الأداء والمساءلة" في المرتبة الثالثة والأخيرة.

(٣) الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة:

وفيما يلي نعرض الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الدراسة، وهما: المسمى الوظيفي، والإدارة التعليمية، وذلك على النحو الآتي:

١/٣- الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

تتضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي مدير مدرسة (ن = ٦٠)، معلم (ن = ٥٦٥)، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار (ت) لحساب دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة ت	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	محاور الاستبانة
٠,٦٢٠ غير دالة	٢,٠٣٢	٧٤,١٥٤	٣,٩١٥	٢٦,٥٨٣	مدير	المحور الأول: واقع تطبيق شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي.
	١,٩٢١	٦٢٣	٤,١٩٦	٢٥,٤٩٥	معلم	
٠,٠٦٧ غير دالة	٣,١٨٩	٧٨,٢١٧	٤,٦٦٦	٢٦,٤١٦	مدير	المحور الثاني: واقع تطبيق شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول الرقمي.
	٢,٧٥٤	٦٢٣	٥,٥٩٧	٢٤,٣٥٤	معلم	
٠,٠٠٠ دالة	٥,٤٠١	٨١,١٠٣	٤,٩٤٦	٢٥,٦٦٦	مدير	المحور الثالث: واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء والمساءلة في ضوء التحول الرقمي.
	٤,٤٢٦	٦٢٣	٦,٣٣٦	٢١,٩٢٩	معلم	
٠,٠٠٣ دالة	٣,٩١٣	٧٨,٢٤٧	١٢,٦٩٨	٧٨,٦٦٦	مدير	الإجمالي (الاستبانة ككل)
	٣,٣٧٧	٦٢٣	١٥,٢٤٣	٧١,٧٧٨	معلم	

(المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS)

وباستقراء النتائج الإحصائية في الجدول السابق يتضح ما يلي:

- ❖ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية الثلاثة (شفافية التشريعات وإجراءات العمل، شفافية المعلومات والقرارات، شفافية تقييم الأداء والمساءلة) وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي من حيث كونه مدير مدرسة أو معلم؛ حيث

جاءت قيمة اختبار (ت) دالة إحصائيًا حول الاستبانة ككل، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي الأكبر، وهو المتوسط الخاص بفئة المديرين؛ والذي بلغت قيمته (٧٨,٦٦٦) في مقابل (٧١,٧٧٨) للمعلمين. **وتفسر الباحثة هذه النتيجة:** بأن هناك تباين أو اختلاف بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الشفافية الإدارية بأبعادها الثلاثة من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين؛ حيث يرى أفراد عينة الدراسة من فئة المديرين أن واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية الثلاثة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية في ضوء التحول الرقمي أعلى من فئة المعلمين، وربما يرجع ذلك التباين والاختلاف إلى أن: أفراد عينة الدراسة من المديرين أقدر على الحكم على واقع تطبيق الشفافية الإدارية بأبعادها الثلاثة من المعلمين، وذلك بحكم منصبهم الإداري، وخبراتهم الإدارية.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي وفقًا لمتغير المسمى الوظيفي من حيث كونه مدير مدرسة أو معلم؛ حيث جاءت قيمة اختبار (ت) غير دالة إحصائيًا. **وتفسر الباحثة هذه النتيجة:** بأن هناك اتفاق بين آراء أفراد عينة الدراسة سواء المديرين أو المعلمين حول واقع تطبيق شفافية التشريعات وإجراءات العمل بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية في ضوء التحول الرقمي، وهذه النتيجة قد ترجع إلى أن: معظم التشريعات واللوائح والقوانين المدرسية تكون بهدف تنظيم العمل المدرسي، ومن ثم؛ يمتلك كل من المديرين والمعلمين درجة متشابهة للحكم على واقع شفافيتها، ومن ثم لم تظهر فروق بينهم في واقع تطبيق شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق شفافية المعلومات والقرارات في

ضوء التحول الرقمي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي من حيث كونه مدير مدرسة أو معلم؛ حيث جاءت قيمة اختبار (ت) غير دالة إحصائياً. **وتفسر الباحثة هذه النتيجة:** بأن هناك اتفاق بين آراء أفراد عينة الدراسة سواء من المديرين أو المعلمين حول واقع تطبيق شفافية المعلومات والقرارات بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية في ضوء التحول الرقمي، وهذه النتيجة قد ترجع إلى أن: مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية يستطيعون الحكم على واقع تطبيق شفافية المعلومات والقرارات في مدارسهم بدرجة متشابهة، فضلاً عن أن المعلومات والقرارات التربوية الصادرة من المدارس قد تكون متشابهة إلى حد كبير؛ إذ إن المدارس جميعها تابعة لمحافظة واحدة وهي محافظة الغربية، ومن ثم لم تظهر فروق بينهم في واقع تطبيق شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول الرقمي.

❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء والمساءلة في ضوء التحول الرقمي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي من حيث كونه مدير مدرسة أو معلم؛ حيث جاءت قيمة اختبار (ت) دالة إحصائياً، وكانت الفروق لصالح المتوسط الحسابي الأكبر، وهو المتوسط الخاص بفئة المديرين؛ والذي بلغت قيمته (٢٥,٦٦٦) في مقابل (٢١,٩٢٩) للمعلمين. **وتفسر الباحثة هذه النتيجة:** بأن هناك تباين أو اختلاف بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء والمساءلة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين، وربما يرجع ذلك التباين والاختلاف إلى: اختلاف معايير تقييم أداء المديرين عن المعلمين، ومن ثم ظهرت فروق بينهم في واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء والمساءلة في ضوء التحول الرقمي.

٢/٣- الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية:

تتضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية التابع إليها من حيث: إدارة سمنود التعليمية (ن = ١٤٥)، وإدارة غرب المحلة الكبرى التعليمية (ن = ١١٠)، وإدارة شرق المحلة الكبرى التعليمية (ن = ٦٠)، إدارة شرق طنطا التعليمية (ن = ١٣٥)، إدارة غرب طنطا التعليمية (ن = ٣٥)، وإدارة السنطة التعليمية (ن = ٥٥)، وإدارة كفر الزيات التعليمية (ن = ٤٠)، وإدارة زفتى التعليمية (ن = ١٥)، وإدارة قطور التعليمية (ن = ١٥)، وإدارة بسيون التعليمية (ن = ١٥)، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل التباين الأحادي لحساب دلالة الفروق بين مجموعات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	تحليل التباين الأحادي	محاوير الاستبانة
٠,٠١ دالة	٣,٣٣٥	٥٦,٣٦	٩	٥٠٧,٢٦	بين المجموعات	المحور الأول: واقع تطبيق شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي.
		١٦,٨٩٩	٦١٥	١٠٣٩٢,٧٣	داخل المجموعات	
			٦٢٤	١٠٩٠٠	المجموع	
٠,٠٠ دالة	٧,٥٣٤	٢١١,٦٧	٩	١٩٠٥,١٠	بين المجموعات	المحور الثاني: واقع تطبيق شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول الرقمي.
		٢٨,٠٩	٦١٥	١٧٢٧٩,٤٥	داخل المجموعات	
			٦٢٤	١٩١٨٤,٥٦	المجموع	
٠,٠٠ دالة	٣,٤٤٢	١٣٢,٣٩	٩	١١٩١,٥٥	بين المجموعات	المحور الثالث: واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء والمساءلة في ضوء التحول الرقمي.
		٣٨,٤٦	٦١٥	٢٣٦٥٦,٦٠	داخل المجموعات	
			٦٢٤	٢٤٨٤٨,١٦	المجموع	
٠,٠٠ دالة	٤,٤١٠	٩٦٤,٠٨	٩	٨٦٧٦,٧٣	بين المجموعات	الإجمالي (الاستبانة ككل)
		٢١٨,٦٣	٦١٥	١٣٤٤٥٧,٢٧	داخل المجموعات	
			٦٢٤	١٤٣١٣٤	المجموع	

(المصدر: إعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS)

وباستقراء النتائج الإحصائية في الجدول السابق يتضح ما يلي:

- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الشفافية الإدارية بأبعادها الثلاثة (شفافية التشريعات وإجراءات العمل، شفافية المعلومات والقرارات، شفافية تقييم الأداء والمساءلة) بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية في ضوء التحول الرقمي

وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية؛ حيث جاءت قيمة اختبار (ف) غير دالة إحصائياً حول الاستبانة ككل. **وتفسر الباحثة هذه النتيجة:** بأن هناك اتفاق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية الثلاثة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين بغض النظر عن اختلاف الإدارة التعليمية التابعة إليها مدارسهم، وترى الباحثة أن سبب ذلك قد يرجع إلى أن: مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية يعملون في بيئة إدارية وتربوية واحدة وفي ظروف متشابهة، وبالتالي تكون الممارسات الخاصة بأبعاد الشفافية الإدارية تكون أيضاً متشابهة، ومن ثم لم تظهر فروق بينهم في واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي.

❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق كل بُعد من أبعاد الشفافية الإدارية على جِدَا (شفافية التشريعات وإجراءات العمل، شفافية المعلومات والقرارات، شفافية تقييم الأداء والمساءلة) بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية في ضوء التحول الرقمي وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية؛ حيث جاءت قيمة اختبار (ف) غير دالة إحصائياً حول واقع تطبيق كل بُعد من أبعاد الشفافية الإدارية على جِدَا. **وتفسر الباحثة هذه النتيجة:** بأن هناك اتفاق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق كل بُعد من أبعاد الشفافية الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين بغض النظر عن اختلاف الإدارة التعليمية التابعة إليها مدارسهم، وترى الباحثة أن هذه النتيجة ربما تشير إلى أن: متغير الإدارة التعليمية التي ينتمي إليها كل من المديرين والمعلمين أفراد عينة الدراسة ليس متغيراً مؤثراً في إدراكهم لواقع تطبيق كل بُعد من أبعاد الشفافية الإدارية على جِدَا في ضوء التحول الرقمي.

وبعد أن تناولت الباحثة الإطار التطبيقي للبحث؛ والذي تم من خلاله قياس واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية في ضوء التحول (من حيث: شفافية التشريعات وإجراءات العمل، شفافية المعلومات والقرارات، شفافية تقييم الأداء والمساءلة)، والتي اتضح أن واقع تطبيقها متوسطة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية وأنها دون المستوى المطلوب، مما يتطلب بذل المزيد من الجهد لتعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي، علاوة على الكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيري (المسمى الوظيفي، ومتغير الإدارة التعليمية)، يكون البحث قد أجاب على السؤال الثاني من أسئلته -والخاص بالإطار التطبيقي للبحث- وسوف ننتقل إلى الإطار التفعيلي للبحث؛ من أجل وضع تصور مقترح لتعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية.

الخطوة الرابعة: الإطار التفعيلي للبحث

يتضمن الإطار التفعيلي للبحث ثلاثة محاور أساسية، هي:

1. المحور الأول: نتائج البحث.
 2. المحور الثاني: التصور المقترح.
 3. أما المحور الثالث: بحوث مستقبلية مقترحة.
- وفيما يلي عرض تفصيلي لكل محور من محاور الإطار التفعيلي للبحث، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: نتائج البحث:

هناك مجموعة من النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، متمثلة في نتائج نظرية مستمدة من الإطار النظري للبحث، ونتائج تطبيقية مستمدة من الدراسة الميدانية للبحث، ويمكن عرضها كما يلي:

(1) نتائج البحث النظرية:

وفيما يلي نعرض لأبرز النتائج المستقاة من الإطار النظري المعياري للبحث ويمكن تقسيمها حسب ما ورد بالإطار النظري من محاور على النحو الآتي:

ومنها ما يلي:

- الشفافية الإدارية إحدى مقومات تحقيق الحوكمة في الإدارة، كما أنها من أهم المبادئ الحديثة التي لها دور بارز في إيجاد بيئة عمل متميزة، وتوافر الشفافية من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة.
- هناك علاقة عكسية بين الشفافية والفساد الإداري، فإن وجود أحدهما ينفى أو يقلل من فرص وجود الآخر، فكلما ارتفعت مؤشرات الشفافية انحصرت مؤشرات الفساد الإداري وانكشفت، فالفساد لا ينمو إلا في ظل ضعف الشفافية، والفساد الإداري هو استغلال المنصب لتحقيق أهداف شخصية على حساب المصالح العامة، أو سوء استخدام الموارد العامة لتحقيق مصلحة أو منفعة شخصية دون وجه حق.
- زيادة درجة الشفافية الإدارية تُسهم في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المستفيدين للأفراد العاملين في المؤسسة، كما أن زيادة مستوى الشفافية يعني وضوح إجراءات العمل، والابتعاد عن الروتين، وتعقيد الإجراءات، وتسهيل حصول المستفيدين على الخدمات والمعلومات التي يريدونها.
- يترتب على تحقيق الشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية العديد من الفوائد، ومن هذه الفوائد: تبسيط إجراءات العمل، وتقليل الغموض في التشريعات، وإتاحة وتداول المعلومات، وتحسين القرارات الإدارية، وتوفير عنصر العدالة والموضوعية في عملية تقييم الأداء، وتعزيز الرقابة الذاتية، وتنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين، وترسيخ قيم النزاهة والمساءلة، وتقديم خدمات عالية الجودة، والقضاء على الفساد الإداري.
- تبني مبدأ الشفافية الإدارية يتضمن على نوعين أساسيين من الشفافية، هما: الشفافية الداخلية: ويقصد بها حصول جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة على المعلومات الضرورية لأداء مسؤولياتهم، وتوزيع المسؤوليات بشكل واضح بين العاملين،

وموضوعية تقييم أدائهم، وإشراكهم في صناعة القرار. أما الشفافية الخارجية: يقصد بها حصول المجتمع الخارجي على المعلومات التي يحتاجها حول برامج المؤسسة وخططها المستقبلية، وتمكين الجهات الرقابية المختصة من الاطلاع عليها.

- تتضمن الشفافية الإدارية مجموعة من الأبعاد، ومن هذه الأبعاد: وضوح التشريعات واللوائح القانونية المنظمة لسير العمل، وإتاحة المعلومات المصريح بنشرها سواء كانت إيجابية أم سلبية بدقة وفي الوقت المناسب لجميع أفراد المؤسسة، وإتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة في القرارات التي تُتخذ داخل المؤسسة، والعدالة التامة في تقويم أداء العاملين بموضوعية وفق معايير مُعلنة، ووجود نظام مساءلة واضح يتصف بالموضوعية والنزاهة بعيدًا عن الوساطة والمحسوبية؛ لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في جو من الود والتفاهم بعيدًا عن المشاحنات والخصومات.
- هناك العديد من المعوقات التي تواجه الشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية، ومن هذه المعوقات: ضعف نظم المعلومات، وطول قنوات الاتصال، والمركزية في صنع واتخاذ القرارات، وضعف الوعي بمنظومة الحقوق والواجبات الوظيفية، وضعف فاعلية نظم تقويم الأداء، وضعف نظم المساءلة، وجمود وتقدم التشريعات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل، وضعف الرقابة الإدارية والمالية، وانتشار ثقافة المحاباة والمحسوبية والوساطة والبيروقراطية الإدارية.

٢/١- نتائج تخص الإطار النظري للتحول الرقمي:

ومنها ما يلي:

- للتحول الرقمي دور مهم في تسيير العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية من خلال: توفير الخدمات الإدارية والتعليمية للمستفيدين منها بطريقة سريعة وبتكلفة أقل، وتبسيط إجراءات العمل، وسهولة حفظ المعلومات وسرعة تخزينها واسترجاعها، وإتاحة الاطلاع عليها لجميع العاملين بالمؤسسة والمتعاملين معها في

أى وقت وأى مكان، بدلاً مما كان يتم من حفظ الوثائق والبيانات في أرشيفات ورقية تأخذ حيزًا مكانيًا كبيرًا.

- يوجد مجموعة من المعايير لتحقيق التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية، من هذه المعايير: امتلاك البنية التحتية التكنولوجية، وتوافر أنظمة الحماية الإلكترونية، وجودة النظم الإلكترونية المستخدمة، وتقديم الخدمات بصورة رقمية، وميكنة كافة الأعمال المكتبية، وكذلك ميكنة جميع المعاملات المالية من خلال تطبيق الدفع الإلكتروني، وتطبيق الاتصال الإلكتروني في جميع المراسلات والمخاطبات، وتطبيق نظام الامتحانات الإلكترونية وكذلك التصحيح الإلكتروني.
- تتميز المؤسسات التعليمية المتحولة رقميًا بمجموعة من الخصائص، ومن هذه الخصائص: الكفاءة، والفعالية، والاستجابة، والشفافية، والمساءلة، والنزاهة، ومكافحة الفساد، والعدالة، وسيادة القانون، والمشاركة، والتطوير المستمر، والمرونة، والتميز، والعالمية، واللامركزية، والتوجه الاجتماعي، والتحركية أو التنقلية، والإتاحة وإمكانية الوصول، والانفتاح، ووجود هيكل تنظيمي شبكي مرن.
- يتطلب تحقيق التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية مجموعة من المتطلبات التقنية والأمنية والتشريعية والبشرية والإدارية، من هذه المتطلبات: توفير بنية تحتية تكنولوجية، وتوفير الدعم المالي، وتوفير نظام كفوء للبيانات والمعلومات، وتوفير الأمن السيبراني، وتوفير الإجراءات التشريعية والقانونية اللازمة لتأمين التعاملات الرقمية، وتوفير القيادات الرقمية، وتنمية الموارد البشرية، ووضع خطة إستراتيجية للتحول الرقمي، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتصميم البرامج التعليمية الرقمية، وتبني هياكل تنظيمية مرنة وافتراضية ميسرة لعملية التحول الرقمي.
- يوجد مجموعة من المعوقات التي قد تحول دون تحقيق التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية، من هذه المعوقات: تدني مستوى البنية التكنولوجية، وقلة التشريعات والقوانين لحماية المعاملات الرقمية، وضعف قدرة بعض أفراد المجتمع المدرسي

على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وضعف برامج التنمية المهنية المقدمة إليهم، وضعف مرونة الهياكل التنظيمية، وافتقادها أشكال الهياكل التنظيمية الرقمية، وضعف جهود المشاركة المجتمعية في دعم عملية التحول الرقمي.

٣/١- نتائج تخص علاقة التحول الرقمي بالشفافية الإدارية:

ومنها ما يلي:

- المؤسسات التعليمية المتحولة رقمياً تحقق مبدأ الشفافية والنزاهة.
- يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين التحول الرقمي والشفافية الإدارية؛ أى كلما زادت درجة تطبيق التحول الرقمي، كلما زاد مستوى الشفافية الإدارية.
- الشفافية الإدارية والتحول الرقمي أحد الشروط والمقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات لتحقيق المصلحة العامة، ومكافحة الفساد والممارسات الإدارية الخاطئة، وتحقيق الجودة الإدارية.
- زيادة درجة تحقق كل من الشفافية الإدارية والتحول الرقمي يسهمان إلى حد بعيد في زيادة درجة الوضوح، والمصداقية، والانفتاح الإداري، والمكاشفة، والإفصاح، ومكافحة الفساد، ومرونة الاتصالات الإدارية، وإتاحة المعلومات.
- يعد كل من التحول الرقمي والشفافية الإدارية من الأساليب الحديثة في العمل الإداري؛ التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها؛ لما لها من أهمية في الوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الخارجية والتكيف معها.
- التحول الرقمي يمكن المؤسسات من سرعة الحصول على المعلومات ومعالجتها واستدعائها وتخزينها ونقلها بفاعلية وسرعة عالية متجاوزة بذلك الحدود الجغرافية والمكانية والزمانية، الأمر الذي يسهم في تحقيق شفافية المعلومات والقرارات.
- التحول الرقمي أداة هامة لتعزيز الشفافية الإدارية، وللتحول الرقمي دور مهم في تعزيز الشفافية داخل المؤسسات التعليمية، ويسهم التحول الرقمي في تحسين مستويات الشفافية في الأداء عبر ما يُوفره من شفافية ودقة في البيانات والمعلومات،

والتقليل من الروتين والبيروقراطية في العمل، وتبسيط إجراءات العمل، وتفعيل صور الرقابة الإدارية على مصدر القرار ومنفذه على حد سواء.

● التحول الرقمي أداة هامة لمحاربة الفساد الإداري والمالي، إذ يُعد التحول الرقمي من الأساليب الوقائية لمحاربة انتشار الفساد والبيروقراطية التي تنتشر فيها الوساطة والمحسوبية والتزوير والتلاعب؛ إذ إن مقتضيات الإصلاح الإداري تستوجب المؤسسات أن تلتزم بمبدأ الشفافية والوضوح في عملها، وأن تمنح حرية الوصول إلى المعلومات عما تقوم به من أعمال للمستفيدين من خدماتها، مما يؤدي إلى القضاء على الرشوة والمحسوبية والوساطة.

● التحول الرقمي والشفافية يشكلان ضرورة ملحة في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية على حد سواء، حيث أصبح لازماً على كافة المؤسسات والهيئات العامة والخاصة خوض معركة التطوير والتحسين التحديث لكافة أنظمتها، ومواجهة التحديات التي تتمثل في الأمراض التنظيمية والإدارية، مثل: إساءة استخدام السلطة، والتمسك بحرفية الإجراءات، والمماثلة في إنجاز الأعمال، والتعقيدات الإدارية، والإفراط في الرقابة، وعدم وضوح التعليمات.

(٢) نتائج البحث التطبيقية:

وفيما يلي نعرض أبرز النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية للبحث، وذلك على النحو الآتي:

١/٢- النتائج الإجمالية للاستبانة ككل:

ومنها ما يلي:

- واقع تطبيق الشفافية الإدارية بأبعادها الثلاث في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية جاء بدرجة متوسطة.
- أما عن ترتيب أبعاد الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية، فقد جاءت على النحو الآتي؛ احتل بُعد "شفافية التشريعات وإجراءات العمل" المرتبة الأولى، أما بُعد

"شفافية المعلومات والقرارات" فقد جاء في المرتبة الثانية، بينما جاء بُعد "شفافية تقييم الأداء والمساءلة" في المرتبة الثالثة والأخيرة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الشفافية الإدارية بأبعادها الثلاثة (شفافية التشريعات وإجراءات العمل، شفافية المعلومات والقرارات، شفافية تقييم الأداء والمساءلة) في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (لصالح فئة مدير مدرسة)، بينما لا توجد فروق بينهم وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية.

٢/٢- النتائج التفصيلية لمحاوَر الاستبانة:
يمكن عرضها على النحو الآتي:

١/٢/٢- نتائج تخص واقع تطبيق شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي:

ومنها ما يلي:

- واقع تطبيق شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية جاء بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما لا توجد فروق بينهم وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية.
- من أكثر ممارسات شفافية التشريعات وإجراءات العمل تحققاً في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية ما يلي: وجود موقع إلكتروني فعال للمدرسة على شبكة الإنترنت، ونشر الإجراءات

المنظمة للعمل داخل المدرسة على موقعها الإلكتروني، ووضوح الإجراءات المنظمة للعمل، وتحديثها بصفة دورية، واستخدام نظام الدفع الإلكتروني في المعاملات المالية، وكذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تبسيط إجراءات العمل.

- أما من أوجه القصور والضعف في ممارسة شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية ما يلي: ضعف استخدام نظام البصمة الإلكترونية لمتابعة حضور وانصراف أفراد المجتمع المدرسي، وأيضاً ضعف وجود نظام إلكتروني فعال داخل المدرسة لاستقبال شكاوى ومقترحات العاملين، وكذلك ضعف تطبيق نظام الامتحانات الإلكترونية.

٢٠٢٢- نتائج تخص واقع تطبيق شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول الرقمي:

ومنها ما يلي:

- واقع تطبيق شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية جاء بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما لا توجد فروق بينهم وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية.
- من أكثر ممارسات شفافية المعلومات والقرارات تحققاً في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية ما يلي: نشر المعلومات والقرارات المدرسية بصورة إلكترونية، وتوفير المعلومات اللازمة لصناعة القرارات المدرسية، وكذلك توفير المعلومات التي تُلبى متطلبات العمل في الوقت المناسب، مع مراعاة الدقة والمصداقية في طرح المعلومات المرتبطة بمهام

العمل، ووجود نظام اتصال إلكتروني فعال يسمح بتبادل المعلومات والقرارات، ووضع استراتيجية لأمن المعلومات على أجهزة وشبكات الحاسب الآلي.

- أما من أوجه القصور والضعف في ممارسة شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية ما يلي: ضعف عقد الاجتماعات المدرسية بصورة رقمية عبر شبكة الإنترنت، وضعف إعلان بنود صرف الميزانية المدرسية بصورة رقمية، وضعف مشاركة أفراد المجتمع المدرسي في صنع القرارات المدرسية، وضعف إعلان النتائج المترتبة على القرارات المدرسية المُتخذة، وكذلك ضعف إعلان للمجتمع المحلي عن المعلومات والقرارات المدرسية التي تشغل الرأي العام على الموقع الإلكتروني للمدرسة.

٣/٢/٢- نتائج تخص واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء والمساءلة في ضوء التحول الرقمي:

ومنها ما يلي:

- واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء والمساءلة في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية جاء بدرجة متوسطة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء والمساءلة في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي (لصالح: فئة مدير مدرسة)، بينما لا توجد فروق بينهم وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية.
- من أكثر ممارسات شفافية تقييم الأداء والمساءلة تحققاً في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية ما يلي: تحديد المسؤوليات المتعلقة بالعاملين بوضوح، وتطبيق نظام الجزاءات مع العاملين

المقصرين في أداء عملهم، وخضوع جميع العاملين في المدرسة للمساءلة وفقاً لنتائج تقييم أدائهم دون تحيز، ومكافأة أصحاب الأداء المرتفع (مادياً أو معنوياً).

- أما من أوجه القصور والضعف في ممارسة شفافية تقييم الأداء والمساءلة في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية ما يلي: ضعف عقد لقاءات تعريفية إلكترونية لتوضيح إجراءات تقييم أداء العاملين، وضعف نشر وإعلان معايير ونتائج تقييم أداء العاملين بالمدرسة بصورة رقمية، علاوة على قلة وجود برامج تعريفية رقمية لتوضيح مفهوم المساءلة الإدارية، وضعف تسجيل الإيجابيات والسلبيات الخاصة بأداء العاملين في سجل رقمي، وكذلك ضعف تقييم أداء العاملين بالمدرسة بصورة رقمية بعيداً عن الوساطة والمحسوبة.

المحور الثاني: التصور المقترح:

يأتي هذا المحور ختاماً للبحث، ونتاجاً لما أسفرت عنه نتائج كل من الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية للبحث، ويتكون التصور المقترح من مجموعة من العناصر الرئيسية، وهي: أهداف التصور المقترح، وأهميته، ومصادره، ومبرراته، وآليات تنفيذه، ومتطلباته، ومعوقاته، وسبل التغلب عليها، وفيما يلي عرض تفصيلي لكل عنصر من عناصر التصور المقترح، على النحو الآتي:

(١) أهداف التصور المقترح:

يهدف هذا التصور إلى الإسهام في تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية؛ من حيث الأبعاد الآتية:

- تعزيز شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي.
- تعزيز شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول الرقمي.
- تعزيز شفافية تقييم الأداء والمساءلة في ضوء التحول الرقمي.

(٢) أهمية التصور المقترح:

قد يُسهّم هذا التصور المقترح في تبصير المسؤولين، وواضعي السياسات، وصانعي القرارات، والقائمين على إدارات المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية عند وضع الخطط والسياسات اللازمة لتعزيز "شفافية التشريعات وإجراءات العمل"، و"شفافية المعلومات والقرارات"، و"شفافية تقييم الأداء والمساءلة" في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية.

(٣) مصادر بناء التصور المقترح:

اعتمد التصور المقترح على المصادر الآتية:

١/٣- الإطار النظري للدراسة: وما يشمله من؛ أسس نظرية لكل من الشفافية الإدارية والتحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية في ضوء الفكر الإداري المعاصر (التي وردت بالمحور الأول والثاني من الإطار النظري للبحث)، هذا فضلًا عن توضيح علاقة التحول الرقمي بالشفافية الإدارية في ضوء نتائج بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع إلقاء الضوء على دور التحول الرقمي في تعزيز أبعاد الشفافية الإدارية التي اعتمد عليها البحث الحالي (التي وردت بالمحور الثالث من الإطار النظري للبحث).

٢/٣- الإطار التطبيقي للدراسة: حيث تم قياس واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي (من حيث: شفافية التشريعات وإجراءات العمل، شفافية المعلومات والقرارات، شفافية تقييم الأداء والمساءلة) من خلال استجابات آراء عينة عشوائية من مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية (التي وردت بالمحور الثالث من الإطار التطبيقي للبحث).

(٤) مبررات التصور المقترح:

استند التصور المقترح لتعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية إلى مجموعة من المبررات الهامة والمتمثلة فيما يلي:

١/٤- مبررات من نتائج الدراسات السابقة: ما أكدته نتائج بعض الدراسات السابقة من وجود بعض أوجه القصور والضعف التي تكتنف أبعاد الشفافية الإدارية بالمدارس الثانوية العامة في مصر بصفة عامة وبمحافظة الغربية بصفة خاصة (التي وردت في عرض مشكلة البحث)، هذا فضلًا عن ما أكدته نتائج بعض الدراسات السابقة من وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التحول الرقمي والشفافية الإدارية، كما أن التحول الرقمي يُعد وسيلة لتعزيز الشفافية الإدارية (التي وردت بالمحور الثالث من الإطار النظري للبحث).

٢/٤- مبررات من نتائج الدراسة التطبيقية للبحث: ما توصلت إليه نتائج الدراسة التطبيقية الحالية من أن إجمالي واقع تطبيق الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي (من حيث: شفافية التشريعات وإجراءات العمل، شفافية المعلومات والقرارات، شفافية تقييم الأداء والمساءلة) متوسطة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية، وأنه دون المستوى المطلوب، ومن ثم فقد كانت نتائج الدراسة التطبيقية الحالية المبرر الأساسي لصياغة التصور المقترح؛ لأنها ساهمت في تشخيص الواقع الفعلي لواقع تطبيق الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي، ولفتت الانتباه إلى نقاط القوة التي تحتاج إلى تعزيز، ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة (التي وردت بالمحور الثالث من الإطار التطبيقي للبحث).

(٥) آليات تنفيذ التصور المقترح:

وفيما يلي تعرض الباحثة مجموعة من الآليات المقترحة التي يمكن من خلالها تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، والتي تطمح من خلال هذه الآليات التنفيذية إلى تعزيز أوجه القوة ومعالجة أوجه القصور والضعف التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية في ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين أفراد عينة الدراسة في ضوء التحول الرقمي، وسيتم تقسيم هذه الآليات إلى محاور لتعزيز الشفافية الإدارية في الأبعاد الآتية: "شفافية التشريعات وإجراءات العمل"، "شفافية المعلومات والقرارات"، "شفافية تقييم الأداء

والمساءلة"، نظرًا لارتباطها المباشر بالتحول الرقمي ولما لها من دور أساسي في دعم وتعزيز الشفافية الإدارية، ونوضحها على النحو الآتي:

١/٥- آليات تعزيز شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي:

ومنها ما يلي:

- إعداد كتيبات رقمية يتم من خلالها الإفصاح عن كافة الأنظمة والقوانين والتشريعات واللوائح والإجراءات المنظمة للعمل داخل المدرسة، ونشرها على الموقع الإلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت، بحيث تكون متاحة ومعلنة لجميع العاملين بالمدرسة والمتعاملين معها.
- تشكيل لجنة دورية لشرح وتوضيح أي غموض في الأنظمة والتشريعات والإجراءات والقوانين المنظمة للعمل داخل المدرسة، ومعالجتها نصوصها وقراراتها الغامضة، والعمل على تبسيطها، وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل، لفهم اللوائح والقوانين والحقوق والواجبات الوظيفية بشكل واضح وشفاف.
- إعادة النظر في إصدار القوانين والأنظمة والتشريعات بصورة رقمية بدلاً من الصورة الورقية؛ لكي تتوافق مع المتغيرات الناتجة عن دخول تقنية ونظم المعلومات في عملية المراسلة، والتوثيق، والأرشفة، والتخزين، والاتصال، وإصدار التعليمات وغيرها من الممارسات الإدارية الأخرى.
- إصدار أدلة إرشادية على الموقع الإلكتروني للمدرسة توضح الإجراءات المنظمة للعمل داخل المدرسة من أجل: تبسيط إجراءات العمل، مع اختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن ذلك، وتوفير إجراءات إلكترونية سريعة ودقيقة لتأدية العمل، عن طريق استخدام نظم المعلومات والاتصالات لتقليل تكلفة إجراءات العمل، واختصار الوقت اللازم لإنهاء المعاملات، والتخلص من بطئ الأنظمة التقليدية والمركزية في إجراءات العمل، فضلًا عن إعداد دليل إرشادي يتضمن ضوابط وأخلاقيات العمل مع التكنولوجيا الرقمية وتطبيقاتها في جميع وظائف المدرسة.

- إنشاء وحدة إدارية متخصصة تعمل على المتابعة الفاعلة للأنظمة والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل لتعزيز الشفافية الإدارية في المدرسة، والحد من التعارض بين المهام والصلاحيات بما يضمن سلاسة وشفافية الإجراءات وسيرها وفق ما خطط لها، ومن ثم تكامل الجهود وتحقيق الأهداف المنشودة.
- التخلي عن الهيكل التنظيمي الهرمي في إدارة المدرسة والتوجه نحو الهياكل الأفقية، والهياكل الرقمية الفعالة؛ من خلال: تحديث البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بالمدرسة، وتوفير الشبكات، والأجهزة الحديثة، والبرامج والتطبيقات المتنوعة، مما يخلق فرصًا كبيرة لتبادل المعلومات والخبرات سواء بين العاملين داخل المدرسة، أو بينهم وبين نظرائهم في البيئة المجاورة.
- رقمنة الأعمال الإدارية بالمدرسة؛ من خلال: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تخزين واسترجاع الوثائق والتشريعات والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل داخل المدرسة، وإعداد النشرات والأدلة والمذكرات والخطابات والتقارير بصورة رقمية.
- تشكيل فرق عمل رقمية داخل المدرسة متعددة التخصصات؛ في مجالات نظم المعلومات، والشبكات، ونظم التشغيل، والذكاء الاصطناعي، ونظم الصيانة، والدعم الفني، ونظم أمن المعلومات، ونظم مراقبة الوصول للبيانات، ونظم المتابعة، ونظم التعامل مع مخاطر العمل والتهديدات والقضايا الأمنية المختلفة، وتحديد منهجيات العمل والأدوار والوظائف الرقمية الجديدة، وكذلك تحديد المهارات الرقمية اللازمة للموارد البشرية لتنفيذ العمليات الإدارية المختلفة.
- إعداد قاعدة بيانات بجميع أفراد المجتمع المدرسي وتحديثها بصفة دورية؛ من خلال: إعداد كود لكل فرد من أفراد المجتمع المدرسي؛ بحيث يستخدمه لإدخال وتحديث بياناته باستمرار وبشكل دوري على نظام المدرسة الإلكتروني، والذي يكون متاح عبر موقع المدرسة على شبكة الإنترنت.

- إعداد سجلات آلية أرشيفية وتعريفية بالعاملين في المدرسة؛ لتحديد المهام المنوطة بأفراد المجتمع المدرسي، ومكان عملها، ومتابعة شؤونهم العملية بصورة رقمية، من حيث: الراتب، ومنح الإجازات، والنقل الوظيفي، والانتداب وغير ذلك.
- إعداد ونشر برامج رقمية للتنمية المهنية لأفراد المجتمع المدرسي لمختلف المسارات الوظيفية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووضع خرائط زمنية لخطط ومواقع وطرق التدريب، وتنمية المهارات الرقمية لدى أفراد المجتمع المدرسي؛ من خلال: تحديد احتياجاتهم التدريبية في هذا المجال، وتقديم الدورات التدريبية اللازمة للرفع من مهاراتهم وقدراتهم التكنولوجية، ووضع قواعد تربط التنمية المهنية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمنظومة الحوافز المادية والأدبية المرتبطة بالنمو المهني.
- استخدام نظام البصمة الإلكترونية، أو برمجيات التسجيل الإلكترونية؛ لمتابعة التزام العاملين بالمدرسة بالحضور والإنصراف وفقاً للساعات العمل الرسمية. هذا فضلاً عن التوسع في نظام الدفع الإلكتروني في المعاملات المالية؛ لتحقيق المزيد من الشفافية والمصادقية في تحصيل الإيرادات المدرسية، وإيضاح كافة الإيرادات والمصروفات بسهولة ويسر.
- تنظيم لقاءات رقمية دورية بين أفراد المجتمع المدرسي يتم فيها من خلال المصارحة والشفافية، التعرف على مشاكلهم، ووجهات نظرهم حول كيفية ممارستهم للعمل المدرسي، ومناقشتهم بموضوعية في جميع التشريعات والإجراءات المنظمة للعمل، وكذلك المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، وكيفية التعامل معها.
- تفعيل صناديق الشكاوى والاقتراحات بالمدرسة؛ من خلال: بحث شكاوى أفراد المجتمع المدرسي، والرد عليها، ودراسة معوقات العمل، وسرعة حلها بطريقة عملية، وتقبلها من جميع الأطراف ذات العلاقة لتطوير إجراءات وآليات العمل.

- إعداد مدونات أخلاقية على شاشات رقمية تضعها إدارة المدرسة نصب أعينها دائماً وهي تمارس أعمالها، وأن لا تكون هذه المدونات مجرد شعارات فضفاضة موضوعة دون تطبيق على أرض الواقع، والابتعاد عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشكوك، وتعزيز مبادئ الديمقراطية، والمساواة، وتكافؤ الفرص، وتوعية جميع فئات أفراد المجتمع المدرسي بحقوقها بأكبر قدر من الوضوح والنزاهة.

٢/٥- آليات تعزيز شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول الرقمي:

ومنها ما يلي:

- إنشاء بوابة رقمية للمعلومات والقرارات متاحة لجميع أفراد المجتمع المدرسي تربط بين الإدارات التعليمية والمدارس بسهولة وسرعة تبادل المعلومات والقرارات؛ من خلال: تصميم نظام متكامل للمعلومات التربوية والمالية على درجة عالية من الجودة، متاحة للاستجابة الفورية لصناع القرار وجميع أفراد المجتمع المدرسي، بما يضمن كفاءة وفاعلية كل منهم في القيام بما هو منوط به من مهام وواجبات في إطار من الشفافية المعلوماتية.
- وضع إستراتيجية لأمن المعلومات المدرسية على شبكة الإنترنت؛ من خلال:
 - وضع نظام للتحكم في خصوصية البيانات والمعلومات وجودتها وتكاملها.
 - إصدار قانون خاص بحرية تداول المعلومات داخل المدرسة بما لا يتعارض مع الخصوصية وأمن المعلومات.
 - وضع آليات الرقابة والمتابعة لنظم المعلومات والشبكات والأجهزة، ووضع قواعد لتخزين واستخدام البيانات والمعلومات بشكل آمن.
 - سن تشريعات وقوانين لحماية البيانات الخاصة بالمدرسة والمتعاملين معها من السرقات أو السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات، بما لا يتعارض مع الشفافية المعلوماتية.

● ضمان الحوكمة الرقمية الرشيدة؛ من خلال:

- المشاركة المجتمعية، ومشاركة جميع المعنيين بالعملية التعليمية في عملية دعم واتخاذ القرار داخل المدرسة.
- تدريب أفراد المجتمع المدرسي بمختلف المستويات على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في صنع القرارات المدرسية المبنية على المعلومات.
- إنشاء مواقع رقمية للتواصل بين أفراد المجتمع المدرسي يتم من خلالها استقبال والرد على أسئلتهم واستفساراتهم؛ من خلال: وضع العناوين الإلكترونية، وأرقام الهواتف، والبريد الإلكتروني، وشبكة التواصل الاجتماعي، واستخدام قنوات الاتصال الإلكترونية لتسهيل عملية نشر وتبادل المعلومات والقرارات بين العاملين في المدرسة من جهة والإدارة التعليمية من جهة أخرى، وإعلان القرارات المدرسية المتخذة والمعلومات والبيانات الأساسية للمدرسة بصورة رقمية على موقعها الإلكتروني.
- عقد الاجتماعات المدرسية بصورة رقمية؛ من خلال: الاستعانة بشبكة الانترنت لعقد الاجتماعات عن بُعد بواسطة برمجيات معينة، حيث تعد الاجتماعات الرقمية أكثر فعالية من حيث التكلفة مقارنة بالاجتماعات الفعلية، كما تسمح الاجتماعات الرقمية بمشاركة مجموعة متنوعة من المعلومات في الوقت الفعلي مع جميع المشاركين.
- تسجيل وأرشفة كافة البيانات والمعلومات والقرارات الخاصة بإدارة المدرسة رقمياً، ومراجعتها والتأكد من صحتها ودقتها، والتحليل العلمي لمحتوى البيانات والمعلومات والوثائق الرقمية، وعمل ملخصات وتقارير ودراسات ورسوم وأشكال بيانية تُسهل الاستفادة منها، فضلاً عن إدارة وتحديث وتأمين قواعد البيانات اللازمة لجميع مجالات عمل المدرسة، وأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، ودعم اتخاذ القرار؛ من خلال: توفير المعلومات والتقارير والتحليلات الدقيقة لصناع القرار

بالمدرسة، وتزويد متخذي القرار في المدرسة، وكذلك العاملين بها بالمعلومات والبيانات التي يحتاجون إليها في مجال أداء أعمالهم.

- **عقد وتنفيذ دورات تدريبية وندوات إرشادية وورش عمل رقمية لأفراد المجتمع المدرسي؛** من أجل بناء قاعدة معرفية لديهم حول أهمية الإفصاح عن المعلومات والقرارات لجميع العاملين بالمدرسة والمتعاملين معها، واتخاذ القرارات بناء على المعلومات الدقيقة، وتشجيع أفراد المجتمع المدرسي على المشاركة الحقيقية في صنع القرار، من خلال السماح لهم بحرية التعبير وإبداء الآراء في القرارات المتخذة، هذا فضلاً عن المناقشة الواضحة والصريحة لمبررات القرارات المدرسية التي تُتخذ فيما بينهم، وشرح الأسباب المنطقية لاتخاذ القرارات، وتجنب الأهواء الشخصية عند اتخاذ القرارات مما يضمن شفافيتها، ويكون له أكبر الأثر في جعلهم أكثر التزاماً بتنفيذ تلك القرارات التي صنعت بمشاركتهم.

٣/٥- آليات تعزيز شفافية تقييم الأداء والمساءلة في ضوء التحول الرقمي:

ومنها ما يلي:

- **عقد ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة عن معايير تقييم أداء العاملين بالمدرسة،** فضلاً عن إشراك جميع العاملين في إعداد ووضع معايير تقييم أدائهم، وتدريبهم على ممارستها حتى تكون موجهة لأدائهم.
- **إعداد أدلة إرشادية توضح آليات وإجراءات تقييم الأداء، ونشرها على الموقع الإلكتروني للمدرسة،** ونشر ثقافة تقييم الأداء بين أفراد المجتمع المدرسي، وغرس القيم الأخلاقية والتنظيمية المعززة لتطبيق شفافية تقييم الأداء لدى المديرين والمعلمين.
- **تحديث نظم تقييم الأداء بشكل مستمر،** وتقييم أداء جميع العاملين بصورة رقمية بعيداً عن الوساطة والمحسوبية والمحاباة؛ من خلال: تنفيذ اختبارات تقييم الأداء

بشكل رقمي، باستخدام أجهزة الحاسب الآلي عبر تطبيقات يسهل من خلالها الإجابة على الاختبار، والحصول على النتيجة بعد الانتهاء مباشرة.

- **إعداد سجل رقمي لكل فرد من أفراد المجتمع المدرسي؛** يدون فيه مدير المدرسة الإيجابيات والسلبيات الخاصة بأداء كل فرد وفقا لمهام وظيفته، وكذلك المخالفات التي يكون قد ارتكبها، وما تم اتخاذه بشأنها من إجراءات، والاستعانة بهذا السجل عند إعداد تقارير تقويم الأداء، وإطلاع جميع العاملين على الجوانب الإيجابية والسلبية في أدائهم خلال عملية التقييم، مع تقديم تغذية راجعة رقمية بناءً على تقارير تقييم الأداء.
- **إصدار نشرات رقمية بصفة دورية تتضمن أسماء أفراد المجتمع المدرسي أصحاب الأداء المتميز، ورفعها على الموقع الإلكتروني للمدرسة والإدارة التعليمية،** وذلك للإشادة بهم وحث باقي أفراد المجتمع المدرسي على الاقتداء بهم.
- **تقديم الحوافز المادية (مثل: المكافآت) والحوافز المعنوية (مثل: الشهادات التشجيعية والتقديرية) لأصحاب الأداء المتميز،** هذا فضلاً عن وضع سياسات تقضي ربط المكافآت بمعايير موضوعية للأداء والإنجاز.
- **إعلان لائحة الجزاءات على الموقع الإلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت،** فضلاً عن تطبيق مبدأ الثواب والعقاب على جميع أفراد المجتمع المدرسي دون تفرقه، من خلال اعتبار الكفاءة هي المعيار الأول للتقييم والمكافأة، وإعلان أسماء العاملين الحاصلين على مكافآت، وبيان سبب المكافأة، علاوة على إخطار العاملين - حاله العقاب - عن سبب العقوبة والجزاء بصورة رقمية، وتشكيل لجنة لمراقبة العمل وجودته.
- **تأسيس منظومة رقمية بناءة ومتاحة للرأي العام للمساءلة الرأسية والأفقية** تضمن الكفاءة في استغلال الموارد، والفاعلية في تحقيق الأهداف المدرسية، فضلاً عن

وضع استراتيجيات تدريبية وتحفيزية في مجال المساءلة الإدارية المبنية على جودة تقييم الأداء، ونشرها على الموقع الإلكتروني للمدرسة.

- نشر ثقافة المساءلة الإدارية بين أفراد المجتمع المدرسي وجعلها جزءاً من الثقافة التنظيمية السائدة داخل المدرسة؛ من خلال: عقد اللقاءات والنشرات التوعوية والفيديوهات التعليمية عن أهمية المساءلة الإدارية، وتوفير مجموعة من المعايير ومؤشرات الأداء المستخدمة في عملية المساءلة، والإعلان الواضح عن آليات المساءلة الإدارية لكل العاملين.
- سن قوانين خاصة تعمل على توفير البيئة الملائمة لضمان تطبيق المساءلة والمحاسبية على جميع العاملين دون تحيز، مع التأكيد على أسس ومعايير النزاهة والشفافية والمساواة.
- عقد برامج تدريبية رقمية داعمة لرفع مستويات المساءلة الإدارية لدى إدارة المدرسة والعاملين، تعنى بالممارسات والمضامين ذات العلاقة بوسائل وإجراءات تطبيق المساءلة الإدارية بالمدرسة، والتوعية بمفهوم المساءلة، وضرورة احترامه.
- صياغة سياسات تشجيعية لتحفيز وتشجيع أفراد المجتمع المدرسي على الكشف عن المخالفات الإدارية والمالية التي تنتافي مع النزاهة والشفافية الإدارية؛ من خلال: توفير الحماية والضمانات للمساهمين في كشف الفساد المالي والإداري، ومكافأتهم، وتفعيل إجراءات التحقيق، ومحاكمة المتهمين في قضايا الفساد الإداري، وإعلان العقوبات، وتنفيذها عند إثبات إدانتهم.
- الإعلان الإلكتروني على المواقع الرسمية للمدرسة والإدارة التعليمية عن حالات الفساد الإداري بحيث تكون دافع وراذع لكل العاملين بالمدرسة، وتبني سياسات تأديبية رادعة لممارسي هذا الفساد، وكذلك للمتسترين عليهم، مع تشجيع العاملين على الإبلاغ عن حالات الفساد، وجعل عملية الإبلاغ ميسرة وسهلة، وتشجيع الكشف عن حالات الفساد في حال وقوعها.

- إتاحة تقارير تقييم الأداء والمساءلة عبر المواقع الرسمية والمنصات الإلكترونية للمدرسة، والإفصاح عن سلامة الدفاتر والمستندات الورقية والإلكترونية، وتقديم تأكيدات دقيقة وموضوعية بشأنها وعدم وجود مستندات وهمية بينها، والإفصاح عن وسائل الرقابة على نظم التشغيل الإلكترونية للبيانات الرقمية، والتحقق من موثوقية ونزاهة تقارير تقييم الأداء والمساءلة، وتوفير سياسات واضحة ومعلنة بشأن إجراءات تقييم الأداء والمساءلة.

(٦) متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

تتنوع المتطلبات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح لتعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، ويمكن إجمالها في النقاط الآتية:

- التحديث المستمر للمواقع الإلكترونية للمدارس الثانوية العامة، وتزويدها بالبيانات والمعلومات المرتبطة بالعمل، مثل: القوانين، والقرارات الوزارية، واللوائح التنظيمية، والنشرات التعليمية وغيرها.
- نشر ثقافة الشفافية الإدارية والتحول الرقمي فكرياً وممارسة لدى جميع منسوبي المدرسة بدءاً بالقيادات المدرسية، ومروراً بأعضاء الهيئة التعليمية والإدارية، وصولاً للطلبة والجهات المستفيدة من المدرسة بالمجتمع المحلي.
- إنشاء إدارة مستقلة تتولى عملية التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة، وتحمل مسؤولية التخطيط والتنفيذ للتحول، وأمن المعلومات والاتصالات؛ حيث أن حماية وأمن المعلومات والاتصالات هما المفتاح لضمان مصداقية وشفافية الخدمات والمعلومات الرقمية.
- توفير المناخ التنظيمي الداعم والمشجع لتبني التحول الرقمي وتعزيز الشفافية الإدارية بالمدارس، ووضع الخطط الإستراتيجية الملزمة بتطبيق التحول الرقمي

والشفافية الإدارية، ومساءلة القيادات المدرسية عن تنفيذها، وتبسيط إجراءات العمل، وإعلانها ونشرها عبر المواقع الإلكترونية للمدرسة.

- إلغاء نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني، والتحول من الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني، وصياغة خطة لأمن تكنولوجيا المعلومات، وتضمينها في الخطة الاستراتيجية المدرسية، وأن تكون الخطة الاستراتيجية واضحة وشفافة ومفهومة من قبل المنفذين.
- توفير نظام اتصال معلوماتي رقمي؛ يسهل عملية التواصل وتداول المعلومات بين أفراد المجتمع المدرسي، ويسهل تدفق المعلومات والبيانات والحصول عليها بسهولة، ومشاركة المعلومات وتبادلها مع العاملين بالمدرسة والمتعاملين معها، وتعزيز العمليات والخدمات المدرسية من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية.
- تحديث البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بالمدارس؛ من خلال: توفير الشبكات، والأجهزة الحديثة، والبرامج والتطبيقات المتنوعة، وبرمجيات الحماية المستخدمة لحماية الأجهزة والشبكات والمعلومات الرقمية من الاختراق، وتوفير الدعم الفني، والصيانة الدورية للمعدات والبرمجيات.
- عقد اتفاقيات تعاون مع وزارة التربية والتعليم ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛ للحصول على الدعم المناسب، وتطوير الشبكة الداخلية والخارجية للاتصالات بالمدارس، وإقامة شراكات وعلاقات مع المؤسسات والهيئات المنتجة لأنظمة وبرامج التعليم والإدارة الرقمية، والاستفادة والاسترشاد بخبراتها وتجاربها وبرامجها في مجال التحول الرقمي لتعزيز الشفافية الإدارية.
- تدريب الكوادر البشرية بالمدارس الثانوية العامة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل تنمية قدرات أفراد المجتمع المدرسي التكنولوجية، وتمكين أفراد المجتمع المدرسي من المهارات الأساسية للتحول الرقمي، وإعداد قوى بشرية

مؤهلة ومدربة؛ للتعامل مع التكنولوجيا الرقمية واستخداماتها، وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في العمل الإداري.

● تطوير البرامج التدريبية التي تقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين والقيادات المدرسية، بحيث تتضمن موضوعات حول التحول الرقمي في الإدارة، والشفافية والمساءلة الإدارية، علاوة على توفير الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية والمعلمين من مدربين مؤهلين، وشبكات اتصال، وأجهزة، وبرمجيات، وتطبيقات رقمية.

● نشر ثقافة الرقابة الذاتية بين العاملين؛ من خلال: غرس قيم محاسبة النفس حتى يكون كل فرد من أفراد المجتمع المدرسي هو رقيب نفسه وأدائه، وتنمية قيم الثقة الأفقية بين العاملين، والثقة الرأسية بين الإدارة والعاملين، فضلاً عن تنمية القيم الدينية، والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد الإداري، فلا شك أن القيم الدينية في جميع الديانات السماوية تدعو إلى الفضيلة والالتزام بالأخلاق في جميع نواحي السلوك البشري.

● تمكين القيادات بالمدارس الثانوية العامة؛ من خلال: منحهم مزيد من الصلاحيات الإدارية والمالية، والاستقلالية في اتخاذ القرارات المدرسية، وأداء مهامهم الوظيفية، علاوة على تمكين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام من الاطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات مدرسية، وتفعيل دور المدارس والجامعات والمساجد ووسائل الإعلام في نشر ثقافة الشفافية والمساءلة والنزاهة، والحد من سرية احتكار المعلومات.

● إصدار أدلة تنظيمية واضحة ومحددة تشتمل على؛ القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين، وذلك لاستخدامها عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المدرسة التي يعملون بها، وإصدار بلاغات وتعاميم بسياسات

وإجراءات العمل، فضلاً عن استخدام أنماط الإدارة المفتوحة، والإدارة على المكشوف، والإدارة المرئية، والإدارة بالرؤية المشتركة، والإدارة التشاركية.

- وضع آليات موضوعية وواضحة للمساءلة الإدارية؛ ومساءلة العاملين دون تمييز في حال وجود أخطاء إدارية، وتعزيز قنوات الاتصال بين مدير المدرسة والعاملين بشكل يسمح بإنجاز الأعمال بكل سهولة ويسر؛ من خلال عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية، ونشر وتعزيز وعي العاملين بمفهوم الشفافية الإدارية بهدف تطبيق كافة أبعادها مما يسهم في تحسين وتطوير العمليات الإدارية والتعليمية بالمدرسة بصورة رقمية.

(٧) معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

تتمثل معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها في النقاط الآتية:

- بيروقراطية اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالمدارس الثانوية العامة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: تحديث الأنظمة والتشريعات المنظمة للعمل بتلك المدارس، مع إعادة النظر في النظم واللوائح والقوانين للتماشي مع عصر التحول الرقمي، وإعداد أدلة ورقية ورقمية بجميع القوانين والتشريعات المنظمة للعمل.
- غلبة الجمود على شكل التنظيم المدرسي وسيطرة الشكل الهرمي؛ الأمر الذي يترتب عليه ضعف مرونة الهياكل التنظيمية بالمدارس، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية بالمدارس؛ من خلال البعد عن الهياكل التقليدية، والسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل الرقمية، والهياكل الرقمية الفاعلة، والاتجاه نحو الإدارة الرقمية.
- ضعف جودة المواقع الإلكترونية للمدارس الثانوية العامة على شبكة الإنترنت، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: الاهتمام بجودة المواقع الإلكترونية للمدارس على شبكة الإنترنت من حيث: توافقها مع المعايير العالمية في بناء المواقع، واحتوائها على العناصر أو المتطلبات الأساسية التي تلائم حاجات المستخدمين.

- مقاومة التغيير من قبل بعض أفراد المجتمع المدرسي، وضعف تقبلهم للأساليب الرقمية الحديثة في الإدارة لتعزيز الشفافية الإدارية؛ لضعف تدريبهم على كيفية استخدامها، وما يقوم به البعض ما هي إلا اجتهادات ومهارات شخصية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: عقد الندوات التوعوية وورش العمل لنشر ثقافة التحول الرقمي والشفافية الإدارية بالمجتمع المدرسي، مما يؤدي إلى رفع الوعي بأهمية التحول الرقمي والشفافية الإدارية لدى أفراد المجتمع المدرسي، هذا فضلاً عن تقديم البرامج التدريبية في مجال التحول الرقمي والشفافية الإدارية.
- ضعف وجود تشريعات لأخلاقيات التحول الرقمي توضح لأفراد المجتمع المدرسي أخلاقيات التعامل مع الأدوات الرقمية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: إعداد ونشر ميثاق وكود أخلاقي للتعامل مع التحول الرقمي وتطبيقاته في الإدارة، مع وضع عقوبات للمخالفين.
- ارتفاع تكلفة البنية التحتية والتجهيزات والبرمجيات اللازمة للتحول الرقمي لتعزيز الشفافية الإدارية، وشكلية بعض جهود ومحاولات التحول الرقمي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: إنشاء شراكات مع الجهات الداعمة للتكنولوجيا والإلكترونيات بهدف تعظيم الاستفادة من التحول الرقمي في ظل التكلفة المرتفعة للتكنولوجيا.
- ضعف الميزانية المقدمة من وزارة التربية والتعليم إلى المدارس الثانوية العامة؛ لتهيئتها لتطبيق التحول الرقمي لتعزيز الشفافية الإدارية؛ الأمر الذي يجعل استعداد تلك المدارس للتحول الرقمي ضعيف؛ نتيجة التزام المدارس بميزانية محددة لا يمكن أن تتجاوزها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال: إيجاد مصادر تمويل متنوعة وكافية؛ لدعم التحول الرقمي والشفافية الإدارية بالمدارس، وتوعية بعض مؤسسات المجتمع الحكومية والخاصة المستفيدة من المدرسة بأهمية عملية التحول الرقمي لتعزيز الشفافية الإدارية؛ ومن ثم المشاركة في دعمه وتمويله.

المحور الثالث: بحوث مستقبلية مقترحة:

يقدم البحث الحالي في ضوء الإطار العام والنظري والتطبيقي والتفصيلي للبحث، مجموعة من الدراسات والبحوث المستقبلية المقترحة لاستكمال البحث في هذا المجال، ومنها ما يلي:

- ١- دراسة مقارنة للشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية ببعض الدول المتقدمة وإمكانية الاستفادة منها في مصر.
- ٢- رؤية مقترحة لتطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء التحول الرقمي.
- ٣- استخدام مدخل القيادة التشاركية في تعزيز الشفافية الإدارية بالمدارس الثانوية العامة في مصر.
- ٤- استراتيجية مقترحة لتعزيز الشفافية الإدارية بالمدارس الثانوية العامة في مصر باستخدام الإدارة المرئية.
- ٥- درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية العامة في مصر وعلاقتها بالثقة التنظيمية.
- ٦- درجة توافر الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية العامة المصرية الحكومية والخاصة: دراسة مقارنة.
- ٧- دور الشفافية الإدارية في تحفيز الإبداع الوظيفي بالمدارس الثانوية العامة في مصر: دراسة تطبيقية.
- ٨- معوقات تحول المدارس الثانوية العامة في مصر نحو الحوكمة الرقمية دراسة ميدانية.
- ٩- كما يمكن اقتراح إجراء دراسات مستقبلية أخرى لتعزيز الشفافية الإدارية في ضوء متغيرات تنظيمية أخرى -بخلاف متغير التحول الرقمي- مثل: الذكاء التنظيمي، السمعة التنظيمية، المناعة التنظيمية، البراعة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المناخ التنظيمي، إدارة المعرفة، أو غيرها لاستكمال البحث في هذا المجال.

وبعد أن تناولت الباحثة الإطار التفاعلي للبحث؛ والذي تم من خلاله عرض أبرز ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج سواء نظرية أم تطبيقية، والتي في ضوئها تم تقديم تصور مقترح لتعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية (من حيث: شفافية التشريعات وإجراءات العمل، شفافية المعلومات والقرارات، شفافية تقييم الأداء والمساءلة)، يكون البحث قد أجاب على السؤال الثالث – والأخير- من أسئلته. وختامًا، وفي ضوء كل ما سبق توصى الباحثة، بإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية لتعزيز الشفافية الإدارية، ولكن في مجتمع آخر غير مجتمع عينة البحث الحالي؛ إذ اقتصر البحث الحالي على تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية، وبالتالي تكون النتائج التي تم التوصل إليها تخص المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية فقط، ويصعب تعميمها على كل محافظات جمهورية مصر العربية. وإن كان من الممكن الاسترشاد بها في محافظات أخرى مشابهة من حيث طبيعة وظروف العمل.

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم، إسلام جمال صابر (٢٠٢٣): التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية، *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، جامعة القاهرة - كلية الآداب - قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات، مج ٥، ع ١٣، يناير، ص ١٣٥ - ١٧٢.
٢. أبو حميد، فارس سليمان، وسلامة، كايد محمد (٢٠٢٢): درجة ممارسة الشفافية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين، *المجلة التربوية الأردنية*، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج ٧، ع ١، ملحق ١، كانون الثاني، ص ٢٤ - ٤٦.
٣. أحمد، إيمان زغلول راغب، وعبد السلام، أسامة عبد السلام علي (٢٠٢٢): تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية: تصور مقترح، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٣٤، أبريل، ص ١٣ - ١٢٦.
٤. أحمد، محمد فتحى عبد الرحمن (٢٠٢٠): استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، جامعة الفيوم- كلية التربية، ع ١٤، ج ٦، سبتمبر، ص ٤٠٣ - ٦٢٨.
٥. أمين، مصطفى أحمد (٢٠١٨): التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ١٩، س ٥، سبتمبر، ص ١١ - ١١٦.
٦. التويجري، فاطمة بنت عبد العزيز (٢٠٢٠): درجة الوفاء بمتطلبات الاعتماد المؤسسي وعلاقته بتطبيق الشفافية الإدارية بالجامعات السعودية الناشئة: الجامعة السعودية الإلكترونية أمودجًا، *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، ع ١١، سبتمبر، ص ١٩٥ - ٢١٤.

٧. الحارثي، زياب عبد الله، عصفورا، يمان (٢٠٢٠): التحول الرقمي وأثره على الارتقاء بالخدمات البيئية دراسة تطبيقية على وزارة البيئة والمياه والزراعة بمحافظة جدة، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، المركز القومي للبحوث بغزة، مج ٤، ع ١٤، ديسمبر، ص ص ١ - ١٩.
٨. الحكمانية، سهام بنت خميس بن محمد، المصصامي، راشد بن سليمان بن راشد، وإبراهيم، حسام الدين السيد محمد (٢٠٢٣): درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد الشفافية الإدارية في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان في ضوء نموذج بوزبايندير "Bozbayindir Model"، **المجلة العربية للتربية النوعية**، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب بالقاهرة، ع ٢٥، يناير، ص ص ١٩٣ - ٢١٦.
٩. الدهشان، جمال علي خليل، السيد، سماح السيد محمد (٢٠٢٠): رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات، **المجلة التربوية**، جامعة سوهاج - كلية التربية، ج ٧٨، أكتوبر، ص ص ١٢٤٩ - ١٣٤٤.
١٠. راشد، أحمد مجدي منصور، والجمال، محمد حسني محمد (٢٠٢٢): فاعلية التحول الرقمي في تعزيز الشفافية بمنظمات المجتمع المدني، **مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية**، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية بالقاهرة، مج ١٠، ع ١، يوليو، ص ص ١٠٥ - ١٤٤.
١١. زهران، إيمان حمدي رجب (٢٠٢٠): تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، **مجلة الإدارة التربوية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٧، ع ٢٨، أكتوبر، ص ص ٢٢٧ - ٣٥٢.
١٢. السحيباني، رحاب بنت عبد الله، والمفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد (٢٠٢٠): درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المرحلة المتوسطة الحكومية في مدينة الرياض، **المجلة التربوية الدولية المتخصصة**، دار سمات للدراسات والابحاث بالأردن، مج ٩، ع ٤، ديسمبر، ص ص ١٥ - ٣٤.

١٣. سعد، محمد علي عبد الحميد (٢٠٢١): العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ع ٢، ص ص ٦٥٥ - ٧٠٤.
١٤. السعودي، رمضان محمد محمد (٢٠١٩): دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية، **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**، جامعة عين شمس- كلية التربية، مج ٤٣، ع ٤، ص ص ٤٤٧ - ٦١٢.
١٥. سفر، منال عبد الرحمن محمد (٢٠٢١): معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية لدى قائدات مؤسسات رياض الأطفال وسبل الحد منها، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، مج ٢٩، ع ٥، سبتمبر، ص ص ١٣٨ - ١٥٨.
١٦. سليمان، السعيد السعيد بدير، حتاتة، أم السعد أبو العنين، ورضوان، ماهر إبراهيم الدسوقي (٢٠٢٢): التميز المدرسي بمدارس التعليم الثانوي العام بكندا وكيفية الإفادة منه في مصر، **مجلة كلية التربية**، جامعة كفر الشيخ- كلية التربية، ع ١٠٦، ص ص ٥١ - ٨٥.
١٧. سليمان، حنان البدرى كمال (٢٠٢٠): تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، **المجلة التربوية**، جامعة سوهاج - كلية التربية، ج ٧٦، أغسطس، ص ص ١٩٥ - ٢٩٢.
١٨. شحاتة، محمد موسى علي (٢٠٢٠أ): قياس أثر تفعيل أنشطة المراجعة الداخلية لآليات التحول الرقمي على تعزيز المساءلة والشفافية وتحسين الأداء الحكومي مع دليل ميداني بالبيئة المصرية، **المجلة العلمية للدراسات المحاسبية**، جامعة قناة السويس - كلية التجارة، مج ٢، ع ١، ص ص ٧٠٣ - ٧٨٧.
١٩. شحاتة، محمد موسى علي (٢٠٢٠ب): انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية، **مجلة الدراسات التجارية المعاصرة**، جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة، ع ٩، يناير، ص ص ١٩٧ - ٢٢٢.

٢٠. الشدي، ندى إبراهيم (٢٠٢١): درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة التربية*، جامعة الأزهر - كلية التربية بالقاهرة، ع ١٨٩، ج ٢، يناير، ص ص ٥٨٧ - ٦١٨.
٢١. الشقير، نواف عمر، والطراونة، إخليف يوسف صالح (٢٠٢٠): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، *المجلة التربوية الأردنية*، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، مج ٥، ع ٢، ص ص ٩٠ - ١١٢.
٢٢. الشمري، خالد بن أحمد معيوف (٢٠٢١): درجة ممارسة الشفافية الإدارية كقيمة حاكمة وسبل تحسينها في جامعة شقراء، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، الجامعة الإسلامية بغزة - شئون البحث العلمي والدراسات العليا، مج ٢٩، ع ٤، يوليو، ص ص ٢٢٢ - ٢٤٣.
٢٣. شنن، علي عباس علي (٢٠٢٣): أثر التحول الرقمي على شفافية التقارير المالية في ضوء الإصدارات المهنية المعاصرة: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، جامعة دمياط - كلية التجارة، مج ٤، ع ١، ج ٢، يناير، ص ص ١٩٩ - ٢٣٠.
٢٤. الشهري، أسماء علي حمدان، والصائغ، نجات محمد سعيد (٢٠٢٣): واقع تحقق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث بغزة، مج ٧، ع ٥، فبراير، ص ص ١٧ - ٤٦.
٢٥. الصادق، شاربهان محمد محمد (٢٠٢١): رؤية مستقبلية لتطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء متطلبات التحول الرقمي، *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج - كلية التربية، ج ٨٨، أغسطس، ص ص ١٠٦٧ - ١١٠٥.
٢٦. الصرايرة، خالد أحمد سلامة، والعجمي، عبد الله محسن محمد (٢٠٢٠): الشفافية الإدارية لدى مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بتوافر أبعاد الصحة التنظيمية،

- المجلة الدولية لضمان الجودة، جامعة الزرقاء - عمادة البحث العلمي بالأردن، مج ٣، ع ٢، ص ص ١٠٠ - ١١٧.
٢٧. العبار، بشير محمد (٢٠٢١): الالتزام التنظيمي وعلاقته بالشفافية الإدارية: دراسة تطبيقية بشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، الجامعة الإسلامية بغزة، مج ٤، ع ١، ص ص ١٣٨ - ١٦٤.
٢٨. عبد النبي، إيمان سامي (٢٠٢٠): جاهزية جامعة دمنهور للتحويل الرقمي في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية، مج ٤٤، ع ٤، ص ص ٣٧٩ - ٤٧٥.
٢٩. عبد الرحيم، محمد عباس محمد (٢٠٢٠): الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الأزهر وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم - كلية التربية، ع ١٤، ج ١١، ديسمبر، ص ص ٥٦٤ - ٦٥٨.
٣٠. عبد السلام، غادة محمد (٢٠٢٢): العوامل المؤثرة على إدارة استمرارية الأعمال بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس - كلية التربية، مج ٤٦، ع ١، ص ص ٢٥٩ - ٣٧٠.
٣١. عبد العزيز، إبراهيم طه عبد الخالق، وجمال، شاذلي يونس علي جلال، وفكري، أحمد يونس محمد محمود (٢٠٢١): واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر ومقترحات تطويره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية بالقاهرة، ع ١٩١، ج ٥، يوليو، ص ص ٧٤٥ - ٧٨٦.
٣٢. عبد العزيز، إيمان محمود محمد (٢٠٢٢): متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية بالقاهرة، ع ٩، ج ٢، أبريل، ص ص ٩٧ - ١٤٠.

٣٣. العلي، تهاني إبراهيم (٢٠٢٢): الشفافية الإدارية لدى قادة الجامعات الأردنية: الحلول المقترحة، *مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية*، مركز مؤشر للدراسات الاستطلاعية والتحليلات بألمانيا، مج ٢، ع ٥، سبتمبر، ص ص ١٤٧ - ١٦١.
٣٤. قرني، حمادة عبد المنعم، قرني، أسامة محمود، ومحمد، عزام عبد النبي أحمد (٢٠٢٢): آليات تطبيق القيادة الريادية بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء أفضل الممارسات العالمية، *مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف - كلية التربية*، مج ١٩، ع ١١٣، ص ص ١٧٨ - ٢٠٦.
٣٥. لطفي، هناء محمد جلال جمال الدين (٢٠٢٠): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمساءلة التربوية للمعلمين بمحافظة المنوفية من وجهة نظرهم، *مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية - كلية التربية*، مج ٣٥، ع ١، مارس، ص ص ٤٣٨ - ٤٩١.
٣٦. محمد، سمر مصطفى محمد (٢٠٢٣): تنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية على ضوء التحول الرقمي: دراسة ميدانية على جامعة بنها، *المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية*، ج ١٠٦، فبراير، ص ص ٩٤١ - ١١٢٤.
٣٧. محمد، عبد الرحمن حسن حسن، الغنثري، محمد أحمد (٢٠٢٠): واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية، *مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجزائر*، مج ٤، ع ٣، ص ص ٣٨ - ٨.
٣٨. مطاوع، هبة محمود، والليثي، سامح جمال حافظ (٢٠٢٣): التحول الرقمي والتنمية المستدامة لمعلمات رياض الأطفال، *المجلة العربية للقياس والتقويم، الجمعية العربية للقياس والتقويم بالقاهرة*، مج ٤، ع ٧، يناير، ص ص ١١٥ - ١٣١.
٣٩. المطرف، عبد الرحمن بن فهد (٢٠٢٠): التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية*، مج ٣٦، ع ٧، يوليو، ص ص ١٥٧ - ١٨٤.

٤٠. معتوق، طارق أبو شعفة (٢٠٢٣): دور ممارسة الشفافية الإدارية في تعزيز الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة العامة بجامعة المرقب، **مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت - كلية الاقتصاد بليبيا**، مج ٦، ع ١، يناير، ص ص ١٤٨ - ١٨٤.
٤١. مكين، نبيل شعيبين عبده، فيلالي، وفاء (٢٠٢١): دور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير العمل الجامعي خلال جائحة كورونا، **مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث**، مركز ابن العربي للثقافة والنشر بفلسطين، مج ١، ع ٣، ص ص ٦٢٨ - ٦٥٤.
٤٢. منصور، عمرو محمود عبد الحميد (٢٠١٨): الشفافية كآلية لتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، **مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين بالقاهرة**، ع ٦٠، ج ٨، يونيو، ص ص ١ - ٧٦.
٤٣. مهدي، عمر (٢٠٢٢): دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، **مجلة التنظيم والعمل**، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات بالتعاون مع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة معسكر بالجزائر، مج ١١، ع ١، ص ص ١٥٤ - ١٦٦.
٤٤. نصر، عزة جلال مصطفى، وبغدادى، منار محمد إسماعيل (٢٠٢١): تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر: تصور مقترح، **مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف - كلية التربية**، مج ١٨، ع ١٠٦، يوليو، ص ص ٨٧ - ٢٠٠.
٤٥. النقيب، متولي محمود (٢٠٠٩): دور نظم المعلومات المعتمدة على العنكبوتية العالمية في تطوير العمل الإداري بجامعة قطر، **دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع بالقاهرة، مج ١٤، ع ٣، سبتمبر، ص ص ٨١ - ١٢٧.
٤٦. الهاشمي، مزهود، ورباحي، مصطفى (٢٠٢٠): دور الإدارة الإلكترونية في تكريس الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري والمالي، **مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة بالجزائر**، مج ٣١، ع ٤، ص ص ١٨١ - ١٩٥.

47. Ahmed, Rozha K. et al (2022): The Role of Digital Transformation in Fostering Transparency: An e-Court System Case Study, **Conference on e-Business, e-Services and e-Society**, Springer, Cham, international Federation for Information Processing, Published by Springer Nature Switzerland, pp. 219 – 230.
48. Alessandro, M. & et al. (2021): Transparency and Trust in Government. Evidence from a Survey Experiment, **World Development** 138, February, pp. 1 - 18.
49. Aysolmaz, B. , Müller, R.& Meacham, D. (2023): The public perceptions of algorithmic decision-making systems: Results from a large-scale survey, **Telematics and Informatics** 79 (2023) 10195, Available online 15 February, p p. 1 – 16.
50. Benavides, L., M., C., & et al. (2020): Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review, **Sensors**, Vol. 20, No. 11 , pp. 1-22.
51. Benedek, A. (2020): Digital Transformation in Collaborative Content Development In: The Challenges of the Digital Transformation in Education, **Proceedings of the 21st International Conference on Interactive Collaborative Learning**, Springer Nature Switzerland, pp. 58 – 67.
52. Buck, C. & et al. (2023): Digital transformation in asset-intensive organizations: The light and the dark side, **Journal of Innovation & Knowledge** 8 (2023) 100335, Available online 8 February, p p. 1 – 12.
53. Cheng, Y., Zhou, X. Li, Y. (2023): The effect of digital transformation on real economy enterprises' total factor productivity, **International Review of Economics and Finance** 85 (2023), Available online 14 February, pp. 488 – 501.
54. Mikheev, A., Serkina, Y. & Vasyaev, A. (2021): Current trends in the digital transformation of higher education institutions in Russia, **Education and Information Technologies**, Vol. 26, pp. 4537 – 4551.
55. Morze, N., Glazunova, O. & Grinchenko, B. (2013): What Should be E- Learning Course for Smart Education, **In CTERI**, pp. 411 – 423.

-
56. Moser-Plautz, B. & Schmidhuber, L. (2023): Digital government transformation as an organizational response to the COVID-19 pandemic, **Government Information Quarterly xxx (xxxx) xxx**, Available online 15 March, pp. 1 – 12.
57. Mucheka, F. (2020): An analysis of teachers involvement in school administrative decision making in selected secondary schools in Mansa district, Zambia, A dissertation submitted to the University of Zambia in collaboration with Zimbabwe Open University in partial fulfillment of the requirements for the award of the **degree of Master of Education in Educational Management**, The University of Zambia.
58. Mynenko, S., Lyulyov, O. (2022): The Impact of Digitalization on the Transparency of Public Authorities, **Business Ethics and Leadership**, Sumy State University, Vol. 6, No. 2 ,pp. 103-115.
59. Pollifronia, M. , Militarub, G. , Ioana, A. (2015): Efficiency towards Transparency: The Case Study of the Italian Lyric-Symphonic Foundations, **22nd International Economic Conference – IECS 2015 “Economic Prospects in the Context of Growing Global and Regional Interdependencies”**, IECS 2015, Procedia Economics and Finance, Vol. 27, pp. 4 - 13.
60. Serhan, K. (2016): Administrative Transparency in Public Secondary Schools in Jordan, **European Scientific Journal**, May 2016 edition vol.12, No.13 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431, pp. 157 – 167.
61. Shenkoya, T. (2022): Can digital transformation improve transparency and accountability of public governance in Nigeria?, **Transforming Government: People, Process and Policy**, The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: <https://www.emerald.com/insight/1750-6166.htm>.
62. Wang, R. & et al. (2023): Transparency in persuasive technology, immersive technology, and online marketing: Facilitating users’ informed decision making and practical implications, **Computers in Human Behavior 139 (2023) 107545**, Available online 29 October, pp. 1 – 15.
63. Weiss, M. & et al. (2023): Transparency of reporting practices in quantitative field studies: The transparency sweet spot for article

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

٦٤. البوابة الإلكترونية لمحافظة الغربية، أشهر أبناء المحافظة، متاح على هذا الموقع (<http://www.gharbeia.gov.eg>)، تاريخ الدخول: ٢٠٢٣/١/٢٩ م.
٦٥. قاموس المعاني الجامع، المعنى اللغوي لكل من الشفافية الإدارية والتحول الرقمي، متاح على هذا الموقع (<https://www.almaany.com>)، تاريخ الدخول: ٢٠٢٣/١/٤ م.
٦٦. مديرية التربية والتعليم والتعليم الفني بمحافظة الغربية، أسماء الإدارات التعليمية التابعة لـ مديرية التربية والتعليم والتعليم الفني بمحافظة الغربية، متاح على هذا الموقع (<https://www.egyexam.com>)، تاريخ الدخول: ٢٠٢٣/٣/٣٠ م.
٦٧. موسوعة ويكيبيديا الموسوعة الحرة، محافظة الغربية، متاح على هذا الموقع (<https://ar.wikipedia.org/wiki>)، تاريخ الدخول: ٢٠٢٣/١/٢٩ م.
٦٨. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية، كتاب الإحصاء السنوي ٢٠٢٢ – ٢٠٢٣ م، الباب الرابع، متاح على هذا الموقع (https://emis.gov.eg/matwaya_egov.aspx?)، تاريخ الدخول: ٢٠٢٣/١/٢٧ م.
٦٩. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الإدارة العامة لتنظيم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الملخص الإحصائي للتعليم قبل الجامعي للعام ٢٠٢٢ – ٢٠٢٣ م، متاح على هذا الموقع (https://emis.gov.eg/matwaya_egov.aspx?)، تاريخ الدخول: ٢٠٢٣/١/٢٧ م.
٧٠. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، أهداف المدارس الثانوية العامة في مصر، متاح على هذا الموقع (<https://moe.gov.eg>)، تاريخ الدخول: ٢٠٢٣/٢/٢٣ م.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (١)

الاستبانة قبل التحكيم (في صورتها المبدئية)

استبانة للتعرف على؛

واقع تطبيق التحول الرقمي، ودرجة تحقق أبعاد الشفافية الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية

سعادة الأستاذ الدكتور/

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد بحث بعنوان: " التحول الرقمي وعلاقته بالشفافية الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية ". وتأتي هذه الاستبانة ضمن إجراءات هذا البحث، والتي تستهدف التعرف على: واقع التحول الرقمي، ودرجة تحقق أبعاد الشفافية الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وسوف تقاس استجابات أفراد عينة البحث، باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي، الذي يقيس درجة التوافر/ التحقق بدرجة (كبيرة، متوسطة، ضعيفة). ونظرًا لما لديكم من خبرة ثرية في مجال التخصص، نأمل من سعادتكم التكرم بإبداء الرأي في مدى صلاحية الاستبانة لتحقيق الغرض الذي أعدت من أجله؛ من خلال التفضل بإبداء ملاحظتكم السديدة حول عبارات الاستبانة من حيث؛ مدى وضوح العبارات، وملاءمتها؛ من حيث الصياغة اللغوية، ومدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تندرج تحته، مع التفضل بإضافة وحذف أو تعديل ما ترونه مناسبًا. ولسيادتكم وافر الشكر والتقدير على حسن تعاونكم.

المحور الأول: واقع تطبيق التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية

يعرف التحول الرقمي إجرائيًا بأنه: تغيير مقصود في شكل الخدمات والوظائف والممارسات الإدارية والتعليمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية من الشكل التقليدي المعتاد إلى الشكل الرقمي، بحيث يمكن تداولها على شبكة المعلومات المحلية أو الدولية، وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية والشفافية في أداء العمل المدرسي.

م	العبارة	رأى المحكم			
		مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة	
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة
١	تضع إدارة المدرسة خطة إستراتيجية لتطبيق التحول الرقمي بها.				
٢	تنشر إدارة المدرسة ثقافة التحول الرقمي داخلها.				
٣	توفر إدارة المدرسة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتحقيق التحول الرقمي.				
٤	توفر إدارة المدرسة الموارد المالية اللازمة للإنفاق على التحول الرقمي.				
٥	توفر إدارة المدرسة أنظمة حماية إلكترونية لتأمين التعاملات الرقمية.				
٦	توفر إدارة المدرسة الدعم الفني والتقني للأنظمة				

تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية

م	العبارة	رأى المحكم			
		مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة	
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة
	والأجهزة وشبكات الاتصال.				
٧	توفر إدارة المدرسة البرمجيات اللازمة للتعلم الرقمي.				
٨	تعقد إدارة المدرسة دورات تدريبية لتنمية المهارات الرقمية للعاملين بها.				
٩	تقدم إدارة المدرسة بعض خدماتها التعليمية والإدارية بصورة رقمية.				
١٠	تسجل إدارة المدرسة حضور وغياب الطلاب والعاملين بصورة رقمية.				
١١	يوجد موقع إلكتروني فعال للمدرسة على شبكة الإنترنت.				
١٢	تعقد إدارة المدرسة الاجتماعات المدرسية عن بُعد عبر شبكة الإنترنت.				
١٣	تؤرشف إدارة المدرسة الوثائق والمستندات الورقية بصورة رقمية.				
١٤	يمتلك العاملون بإدارة المدرسة مهارة التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.				
١٥	توفر إدارة المدرسة نظامًا إلكترونيًا لاستقبال شكاوى ومقترحات العاملين.				
١٦	تطبق إدارة المدرسة نظام الامتحانات الإلكترونية وكذلك التصحيح الإلكتروني.				
١٧	تطبق إدارة المدرسة نظام الدفع الإلكتروني في المعاملات المالية.				
١٨	تعتمد إدارة المدرسة على الاتصال الإلكتروني في المراسلات والمخاطبات مع الجهات المختلفة.				
١٩	توظف إدارة المدرسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نقل المعلومات وتوصيلها لجميع العاملين بالمدرسة.				

هل يوجد عبارات أخرى ترون أنها مهمة ولم يرد ذكرها؟

المحور الثاني: درجة توافر أبعاد الشفافية الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية

تعرف الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها: مجموعة الإجراءات والممارسات الإدارية التي تقوم بها إدارات مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية، والتي تتمثل في: وضوح التشريعات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل وبساطتها وسهولة فهمها، ونشر المعلومات والقرارات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها وموضوعيتها، هذا فضلاً عن وضوح معايير تقويم الأداء وعدالته وامتلاك نظام واضح للمساءلة وتطبيقه على الجميع دون تحيز.

د/ كريمة محمد لاشين

م	العبارة	رأى المحكم				التعديل المقترح
		مدى وضوح العبارة		مدى مناسبة العبارة		
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
(أ) شفافية التشريعات وإجراءات العمل						
ويقصد بها: وضوح التشريعات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المدرسة وبساطتها وسهولة فهمها وتطبيقها.						
١	تتسم تشريعات وإجراءات العمل فى المدرسة بالوضوح.					
٢	تحدث إدارة المدرسة إجراءات العمل بصفة دورية.					
٣	توفر إدارة المدرسة إجراءات إدارية متكاملة لتنظيم العمل وتكامله.					
٤	تراعى إدارة المدرسة العدالة عند توزيع الأعمال على العاملين.					
٥	تنشر إدارة المدرسة جميع اللوائح التنظيمية المنظمة للعمل على موقعها الإلكتروني.					
٦	تطلع إدارة المدرسة العاملين على الأنظمة والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل فور صدورها.					
٧	تسهل إدارة المدرسة عملية الحصول على اللوائح والقوانين والأنظمة بحيث تكون في متناول الجميع.					
٨	توضح إدارة المدرسة للعاملين إجراءات العمل وما يترتب على مخالفتها من عقوبات وما يترتب على اتباعها من مميزات.					
٩	تطبق إدارة المدرسة التشريعات والقوانين المنظمة للعمل على جميع العاملين دون تحيز.					
١٠	تتناسب الأنظمة وإجراءات العمل الصادرة من إدارة المدرسة مع إمكانيات وقدرات العاملين فيها.					
(ب) شفافية المعلومات والقرارات						
ويقصد بها: نشر المعلومات والقرارات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها وموضوعيتها.						
١١	تحدث إدارة المدرسة المعلومات المدرسية بشكل مستمر.					
١٢	تعلن إدارة المدرسة عن بنود صرف ميزانيتها بصورة واضحة.					
١٣	توفر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة لصناعة القرارات المدرسية.					
١٤	تقدم إدارة المدرسة المعلومات التى تلبى متطلبات العمل فى الوقت المناسب.					
١٥	تراعى إدارة المدرسة الدقة والمصادقية فى طرح المعلومات المرتبطة بمهام العمل.					
١٦	توفر إدارة المدرسة نظام اتصال فعال يسمح بتبادل المعلومات داخل المدرسة وخارجها.					
١٧	تشرك إدارة المدرسة العاملين فى صنع القرارات المدرسية.					
١٨	تعلن إدارة المدرسة عن مبررات اتخاذها للقرارات					

تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية

التعديل المقترح	رأى المحكم				العبارة	م
	مدى مناسبة العبارة		مدى وضوح العبارة			
	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة		
						المختلفة.
						١٩ تنشر إدارة المدرسة المعلومات والقرارات بكل شفافية لجميع العاملين.
						٢٠ تطبق إدارة المدرسة القرارات الإدارية على جميع العاملين دون تحيز.
(ج) شفافية تقييم الأداء والمساءلة						
ويقصد بها: وضوح معايير ونتائج تقييم الأداء وامتلاك نظام واضح للمساءلة وتطبيقه على الجميع دون تحيز.						
						٢١ تحدد إدارة المدرسة المسؤوليات المتعلقة بالعاملين بوضوح.
						٢٢ تضع إدارة المدرسة معايير محددة يتم على أساسها تقييم أداء العاملين بها.
						٢٣ تتيح إدارة المدرسة للعاملين فرصة المشاركة في وضع معايير تقييم أدائهم.
						٢٤ ترسل إدارة المدرسة للعاملين نتائج تقييم أدائهم للاطلاع عليها.
						٢٥ تقوم إدارة المدرسة بتصحيح الأخطاء والانحرافات التي تكشف عنها عملية تقييم الأداء.
						٢٦ تراعى إدارة المدرسة العدالة والموضوعية في عملية تقييم الأداء والمساءلة.
						٢٧ توجه إدارة المدرسة للمساءلة للعاملين في حالة الخطأ أو التقصير في أداء العمل.
						٢٨ يخضع جميع العاملين في المدرسة للمساءلة وفقا لنتائج تقييم أدائهم دون تحيز.
						٢٩ تشجع إدارة المدرسة العاملين على الكشف عن المخالفات الإدارية والمالية التي تتنافى مع النزاهة والشفافية.
						٣٠ تعلن إدارة المدرسة عن أسماء العاملين المتورطين بمخالفات قانونية والإجراءات التي اتخذت بشأنها.
هل يوجد عبارات أخرى ترون أنها مهمة ولم يرد ذكرها؟ إذا كانت الإجابة (نعم) برجاء ذكر هذه العبارات:						

بيانات الأساتذة المحكمين

أ.د/	الاسم (ثلاثي)
	الكلية/ الجامعة
	المسمى الوظيفي
	التخصص الدقيق

ولسيادتكم وافر الشكر والتقدير على حسن تعاونكم ودعمكم للبحث العلمي

ملحق رقم (٢)
قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبانة (مرتبة أجبدياً)

المسمى الوظيفي	الاسم	م
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة حلوان.	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	١
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة طنطا.	أ.د/ أحمد عابد الطنطاوي	٢
أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية جامعة الأزهر.	أ.د / ثروت عبد الحميد عبد الحافظ	٣
أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية جامعة الأزهر	أ.د/ حشمت عبد الحكم محمددين	٤
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة سوهاج.	أ.د/ عنتر محمد عبدالعال	٥
أستاذ التربية المقارنة بكلية التربية جامعة الإسكندرية.	أ.د/ فاطمة عبد القادر بهنسي	٦
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية التربية جامعة الإسكندرية.	أ.د/ محمد خميس حرب	٧
أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية جامعة الأزهر.	أ.د/ محمد يوسف نصر	٨
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية بكلية التربية النوعية جامعة القاهرة.	أ.د/ محمود أبو النور عبد الرسول	٩
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس.	أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم	١٠
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة طنطا.	أ.د/ هدى سعد السيد	١١

ملحق رقم (٣)

الاستبانة بعد التحكيم (في صورتها النهائية)

استبانة للتعرف على؛

واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية

سعادة الأستاذ /

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد بحث بعنوان: "تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية". وتأتي هذه الاستبانة ضمن إجراءات هذا البحث، والتي تستهدف التعرف على: واقع تطبيق أبعاد الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة ومعلميها بمحافظة الغربية.

وتعرف الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها: مجموعة الإجراءات والممارسات الإدارية التي تقوم بها إدارات المدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، والتي تتمثل في: وضوح التشريعات واللوائح والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل وبساطتها وسهولة فهمها، ونشر المعلومات والقرارات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها وموضوعيتها، هذا فضلاً عن وضوح معايير ونتائج تقييم الأداء وامتلاك نظام واضح للمساءلة وتطبيقه على الجميع دون تحيز. أما التحول الرقمي يعرف إجرائياً بأنه: تغيير مقصود في شكل الخدمات والوظائف والممارسات الإدارية والتعليمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية من الشكل التقليدي المعتاد إلى الشكل الرقمي، بحيث يمكن تداولها على شبكة المعلومات المحلية أو الدولية، وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية والشفافية في أداء العمل المدرسي.

ولا شك أن إجاباتكم قيمتها العلمية في التوصل إلى نتائج دقيقة؛ لذا فإن الباحثة ترحو من سيادتكم التكرم بوضع علامة (صح) أمام كل عبارة بناء على واقع تطبيقها من وجهة نظركم، علماً بأن الاستجابات تحظى بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. ولكم من الباحثة خالص الشكر والتقدير.

أولاً: البيانات الأساسية:

- ١- المسمى الوظيفي: مدير مدرسة () معلم () .
- ٢- الإدارة التعليمية التابع إليها: إدارة سمنود التعليمية ()، إدارة غرب المحلة الكبرى التعليمية ()، إدارة شرق المحلة الكبرى التعليمية ()، إدارة شرق طنطا التعليمية ()، إدارة غرب طنطا التعليمية ()، إدارة السنطة التعليمية ()، إدارة كفر الزيات التعليمية ()، إدارة زفتى التعليمية ()، إدارة قطور التعليمية ()، إدارة بسيون التعليمية () .

ثانياً: محاور الاستبانة:

المحور الأول: واقع تطبيق شفافية التشريعات وإجراءات العمل في ضوء التحول الرقمي: ويقصد بشفافية التشريعات وإجراءات العمل: وضوح التشريعات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل وبساطتها وسهولة فهمها وتطبيقها.

د/ كريمة محمد لاشين

م	العبارة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
١	تتسم إجراءات العمل في المدرسة بالوضوح.			
٢	يتم تحديث الإجراءات المنظمة للعمل داخل المدرسة بصفة دورية.			
٣	يوجد موقع إلكتروني فعال للمدرسة على شبكة الإنترنت.			
٤	تُنشر إدارة المدرسة الإجراءات المنظمة للعمل على موقعها الإلكتروني.			
٥	تراعى إدارة المدرسة العدالة عند توزيع الأعمال على العاملين.			
٦	يمتلك العاملون بالمدرسة مهارة التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.			
٧	تستخدم المدرسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تبسيط إجراءات العمل.			
٨	توفر المدرسة نظامًا إلكترونيًا لاستقبال شكاوى ومقترحات العاملين.			
٩	تستخدم المدرسة نظام الدفع الإلكتروني في المعاملات المالية.			
١٠	تستخدم المدرسة نظام البصمة الإلكترونية لمتابعة حضور وانصراف العاملين.			
١١	تطبق المدرسة نظام الامتحانات الإلكترونية وكذلك التصحيح الآلي.			

المحور الثاني: واقع تطبيق شفافية المعلومات والقرارات في ضوء التحول الرقمي:

ويقصد بشفافية المعلومات والقرارات: نشر المعلومات والقرارات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها وموضوعيتها.

م	العبارة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
١	توفر إدارة المدرسة المعلومات اللازمة لصناعة القرارات المدرسية.			
٢	تراعى إدارة المدرسة الدقة والمصادقية في طرح المعلومات المرتبطة بمهام العمل.			
٣	تقدم إدارة المدرسة المعلومات التي تُلبى متطلبات العمل في الوقت المناسب.			
٤	توفر إدارة المدرسة نظام اتصال إلكتروني فعال يسمح بتبادل المعلومات والقرارات.			

تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية

٥	تضع المدرسة استراتيجية لأمن المعلومات على أجهزة وشبكات الحاسب الآلي.		
٦	تشارك إدارة المدرسة العاملين في صنع القرارات المدرسية.		
٧	يتم نشر المعلومات والقرارات المدرسية بصورة إلكترونية.		
٨	تُعلن إدارة المدرسة عن النتائج المترتبة على القرارات المدرسية المتخذة.		
٩	تُعلن إدارة المدرسة عن بنود صرف ميزانيتها بصورة إلكترونية.		
١٠	تعقد الاجتماعات المدرسية عن بُعد عبر شبكة الإنترنت.		
١١	تُعلن إدارة المدرسة للمجتمع المحلي عن المعلومات والقرارات المدرسية التي تشغل الرأي العام على موقعها الإلكتروني.		

المحور الثالث: واقع تطبيق شفافية تقييم الأداء والمساءلة في ضوء التحول الرقمي:

ويقصد بشفافية تقييم الأداء والمساءلة: وضوح معايير ونتائج تقييم الأداء، وامتلاك نظام واضح للمساءلة وتطبيقه على الجميع دون تحيز.

م	العبارة	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة
١	تحدد إدارة المدرسة المسؤوليات المتعلقة بالعاملين بوضوح.			
٢	يُشارك العاملون بالمدرسة في وضع معايير تقييم أدائهم.			
٣	تنشر المدرسة معايير تقييم أداء العاملين بالمدرسة بصورة إلكترونية.			
٤	تقدم المدرسة لقاءات تعريفية إلكترونية لتوضيح إجراءات تقييم أداء العاملين.			
٥	يتم تقييم أداء العاملين بالمدرسة بصورة إلكترونية بعيداً عن الوساطة والمحسوبية.			
٦	تُعلن نتائج تقييم أداء العاملين بالمدرسة بصورة إلكترونية.			
٧	تنشر المدرسة برامج تعريفية إلكترونية لتوضيح مفهوم المساءلة الإدارية.			
٨	يخضع جميع العاملين في المدرسة للمساءلة وفقاً لنتائج تقييم أدائهم دون تحيز.			
٩	تكافئ المدرسة أصحاب الأداء المرتفع (مادياً أو معنوياً).			
١٠	تطبق المدرسة الجزاءات مع العاملين المقصرين في أداء عملهم.			
١١	تُسجل المدرسة الإيجابيات والسلبيات الخاصة بأداء العاملين في سجل إلكتروني.			

الاستبانة متاحة على الرابط التالي

(<https://forms.gle/sPdGcjsysrFNBwSS6>)

شاكراً لسعادتكم طيب تعاونكم واستجابتكم

د/ كريمة محمد لاشين

ملحق رقم (٤)

**خطاب الموافقة على تطبيق الاستبانة من السيد الأستاذ/ وكيل وزارة التربية والتعليم
بالغربية**

السيد الأستاذ/ وكيل وزارة التربية والتعليم بالغربية

تحية طيبة وبعد

تقوم الدكتور/ كريمة محمد أحمد لاشين مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة طنطا بإعداد بحث بعنوان "تعزيز الشفافية الإدارية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية في ضوء التحول الرقمي". ويتطلب البحث القيام بعمل استبيان للسادة مديري ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في نطاق المحافظة. لذا نتقدم لسيادتكم برجاء الموافقة على تطبيق هذا الاستبيان علما بأنه لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لسيادتكم سلفا كريم تعاونكم ودعمكم لخدمة البحث العلمي
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مقدمة لسيادتكم
كريمة محمد لاشين
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
بكلية التربية جامعة طنطا

الرفع
لدينا ورؤيتهم
وكيل الوزارة
قاضي حسين
٢٠٢٣/١٢/٢٢



إدارة التعليم
الدكتور/ محمد
مدير إدارة الأقسام بالدرسة
محمد فتح حموده
٢٠٢٣/١٢/٢٢

ملحق رقم (٥)

قائمة بأسماء الأساتذة محكمي التصور المقترح (مرتبة أجبدياً)

م	الاسم	المسمى الوظيفي
١	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة حلوان.
٢	أ.د/ أحمد عابد الطنطاوي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة طنطا.
٣	أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس.
٤	أ.د/ هدى سعد السيد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة طنطا.

