

واقع ممارسة الشفافية الإدارية
لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية (دراسة ميدانية)

إعداد

د. إيمان عبد الحكيم إبراهيم السيد

دكتوراه أصول التربية

كلية التربية – جامعة المنصورة

د. باسم مصطفى إبراهيم العواد

دكتوراه أصول التربية

كلية التربية – جامعة المنصورة

واقع ممارسة الشفافية الإدارية

لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية (دراسة ميدانية)

د. إيمان عبد الحكيم إبراهيم السيد

دكتوراه أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

د. باسم مصطفى إبراهيم العواد

دكتوراه أصول التربية

كلية التربية - جامعة المنصورة

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية (دراسة ميدانية) ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة كأداة للدراسة موجهة لمعلمي المدارس الثانوية بمحافظة الدقهلية، وتكونت عينة البحث (364) معلمًا ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة الشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، وأيضًا درجة تقدير أفراد عينة الدراسة معوقات ممارسة الشفافية الإدارية جاءت بدرجة كبيرة ودرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لآليات تحسين مستوى الشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ممارسة الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية وفقًا للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في التعليم

الكلمات المفتاحية:

الشفافية الإدارية - مديري المدارس الثانوية

Summary:

This study aimed to reveal the reality of the practice of administrative transparency for principals of public secondary schools in Dakahlia Governorate(A field study). To achieve this goal, the study adopted the descriptive approach, and applied a questionnaire as a study tool for secondary school teachers in Dakahlia Governorate.

The study reached a number of results, the most important of which are: the degree of appreciation of the study sample for the reality of the practice of administrative transparency came in a medium degree, and also the degree of appreciation of the study sample for the obstacles to the practice of administrative transparency came in a large degree, and the degree of appreciation of the study sample for proposals to improve the level of administrative transparency came in a medium degree There are no statistically significant differences in the reality of the practice of administrative transparency for principals of general secondary schools in Dakahlia Governorate, according to the educational qualification and years of experience in education.

Key words:

Administrative Transparency – Secondary School Principals

مقدمة

تعتبر الإدارة ركيزة أساسية من ركائز المجتمعات المعاصرة، فهي الوسيلة الأهم في الوصول إلى الأهداف في كافة المجالات. ومع التطورات التي يشهدها العالم في جميع جوانب الحياة والتي من شأنها التأثير على أداء المؤسسات التعليمية، لذلك كان لزاماً على هذه المؤسسات مواكبة التطوير بما يتناسب مع أهدافها وتوجهاتها.

كما يشير الحشاش (2014، 1) إلى أن عمليات التطوير هذه بدأت نتائجها بالظهور وذلك بإيجاد مداخل واتجاهات إدارية حديثة ترتقي بالعمل المؤسسي، وبذلك ظهرت الشفافية الإدارية كمفهوم من المفاهيم الإدارية المتطورة والجديدة والتي يتوجب على الإدارات ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، بالإضافة إلى إسهامها في تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلى تنظيم سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة.

ومن خلال ذلك تبرز أهمية الشفافية الإدارية في كونها تعمل على تمكين المعنيين بالقرارات الصادرة من خارج المؤسسة وداخلها، وتلبية حقوق العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات، وتقديم المساعدة لهم في معرفة البيانات الداخلية، وتسمح بتوعية العاملين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتسهيل عمليات تقييم الأداء وتحقيق المساءلة والديمقراطية وتحقيق نجاحهما (السبيعي، 26، 2013).

وقد حرصت الحكومة المصرية على مبدأ الشفافية وذلك من خلال الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد التي أقرت من مجلس الوزراء في (2007/2/1م)، وجاء فيها من ضمن الوسائل إقرار مبدأ الشفافية وتعزيزه داخل مؤسسات الدولة عن طريق التأكيد على مسؤولي الدولة بأن الشفافية وسيلة فاعلة للوقاية من الفساد، وإن اعتمادها كممارسه وتوجه أخلاقي يضيفي على العمل الحكومي المصدقية والاحترام، بالإضافة إلى تسهيل الإجراءات الإدارية والتوعية بها وإتاحتها للراغبين، وعدم اللجوء إلى السرية إلا فيما يتعلق بالمعلومات التي تمس السيادة والأمن الوطني (هيئة الرقابة ومكافحة الفساد، 2021).

مشكلة الدراسة:

تعد الشفافية الإدارية من الأساليب الإدارية الحديثة التي يجب أن تمارس في المؤسسات التعليمية، كونها من المتطلبات الأساسية لنجاح الإدارات وتحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها.

ويشير القحطاني (2015) إلى أن ضرورة الاهتمام بممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية تبرز في تبني القائد التربوي لممارسات إدارية تقوم على الوضوح والتعاون مع العاملين، للوصول إلى الأهداف المرجوة، بحيث تضيف تلك الممارسات قيمة أخلاقية، وعملية تغرس في نفوسهم، مما يخفف

ضغوط العمل عليهم. وفي سياق ذلك أوضحت نتائج دراسة الثبتي (2016) بأن العلاقة بين الشفافية الإدارية لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين علاقة طردية وقوية جداً. ويضيف الشهري (2021، 28) بأن الشفافية تعد داعم أساس من سياسات المؤسسة الساعية نحو تمكين عاملها، حيث أن التمكين هو عملية تعزيز الشعور بالكفاية الذاتية بين أعضاء المؤسسة من خلال إزالة العوائق، وتزويدهم بالمعلومات، ومن الملاحظ أن هناك توافقاً وتناغماً كبيراً بين متطلبات الشفافية الإدارية، والتمكين الإداري، فكلاهما يدعو إلى الإفصاح عن المعلومات، وتزويد العاملين، والمشاركة في صنع القرارات، وتحمل المسؤولية، وتبسيط الإجراءات.

وهذا ما أشارت إليه دراسة الزعابي (2014) التي تؤكد نتائجها على ضرورة إشراك المعلمين في القرارات المدرسية وعدم تهميش أدوارهم، وكذلك نتائج دراسة العتبي (2015) التي أكدت على العمل على تطبيق الشفافية الإدارية بمدارس التعليم العام ضماناً لتمكين المعلمين والمعلمات. وفي ذات السياق أكدت نتائج دراسة البلوي (2017) على تفعيل مبادئ القيادة التشاركية وإشراك المعلمات في صنع القرارات، والعمل على وضع أنظمة واضحة ومعلنة للحوافز والمكافآت مرتبطة بمستوى الأداء وذلك تحقيقاً للعدالة وتقديراً لجهود المتميزات.

ومن خلال عمل الباحثان كمعلمين في التعليم العام، لاحظ وجود المشكلة عند بعض مديري المدارس الذين عمل معهم من خلال عدم الوضوح والشفافية في ممارسة الإجراءات الإدارية، وكذلك المركزية في اتخاذ القرارات، مما ينعكس سلباً على الممارسات السلوكية داخل المؤسسة التربوية. وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة الحالية تركز على واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة وبيان معوقاتها وطرق تحسينها من وجهة نظر المعلمين. ومن هنا فإن مشكلة الدراسة الحالية يمكن صياغتها في التساؤلات الآتية:

1- ما الإطار الفكري للشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين ؟

2- ما واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين ؟

3- ما معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين؟

4- ما آليات تحسين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة ؟

هدف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية، ومعوقات ممارسة الشفافية الإدارية ، آليات تحسين مستوى ممارستها

لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة الراهنة.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية في:

الأهمية العلمية (النظرية):

1- يؤمل الباحثان أن تسهم هذه الدراسة في إثراء البحوث العلمية في مجال الشفافية الإدارية في التعليم العام.

2- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية وحداثة موضوع الشفافية الإدارية كونه أحد أساليب الإدارة الحديثة، والذي له تأثير مباشر على أداء المؤسسات التعليمية.

الأهمية العملية (التطبيقية):

1- يؤمل الباحثان بأن تساهم هذه الدراسة بتقديم توصيات ومقترحات تفيد القيادات التعليمية في اتخاذ خطوات ايجابية نحو ممارسة الشفافية الإدارية داخل المدارس الثانوية العامة.

2- قد تساعد النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة في معرفة المعوقات التي تحد من ممارسة الشفافية الإدارية داخل المدارس الثانوية العامة ومن ثم اتخاذ الحلول المناسبة.

منهج الدراسة:

تقتضي طبيعة المشكلة محل الدراسة استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على رصد ووصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها داخل إطارها المجتمعي كونه المنهج المناسب لطبيعة هذه الدراسة.

أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في استبانة مقدمه إلى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية بهدف التعرف على واقع ممارسة الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية، ومعوقات ممارسة الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية من وجهة نظرهم.

مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة على عديد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً على النحو الآتي:

الشفافية الإدارية:

وتعرف اصطلاحاً بأنها: "مجموعة الإجراءات والممارسات التي تقوم بها المؤسسات التعليمية والتي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة والكشف عن المعلومات والمشاركة في صناعة القرارات مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات" (الشهري، 2021 ، 19-21).

ويعرفها أبو كريم (2017 ، 71) بأنها: "الوضوح والمكاشفة التي تبنى عليها المساءلة في كافة أشكال وأنماط العمليات الإدارية مما يسهم في تخفيض الفساد وتعزيز قيم النزاهة تحت مظلة تشريعية تتصف بالوضوح والاستقرار، تعكس النهج الديمقراطي في تمكين المتأثرين في الخدمة والعاملين في تحمل مسؤولياتهم من خلال وجود قنوات اتصال مفتوحة وتدفق حر للمعلومات".

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: "جميع الممارسات الإدارية التي يقوم بها قائد المدرسة المبنية على الوضوح والكشف عن المعلومات والتشاركية في صنع القرارات والمساواة والعدل في إتاحة الفرص".
مدير المدرسة: هو المسؤول الأول عن تنفيذ السياسات التعليمية، وفقاً لصلاحيات محددة داخل المدرسة في جميع مراحل التعليم، والذي حقق المعايير المهنية والشروط اللازمة (وكالة وزارة التعليم للموارد البشرية، 2020، 6).

قديماً لم يكن مفهوم الشفافية الإدارية ومضامينها قد توسع وأثري كما هو عليه الحال الآن. فهناك الكثير من القادة العظام اللذين نكروهم التاريخ، وكانت نتائج سلوكهم وقيادتهم تضرب المثل العظيم في الممارسات السياسية والإدارية والنزاهة العالية. فهذا الخليفة عمر بن عبدالعزيز لم يدخل الجامعات العريقة، ولم يدرس الشفافية الإدارية، لكنه قدم نموذجاً رفيع المستوى في القيم والنزاهة وحسن الإدارة من خلال حفاظه على مال المسلمين، حيث كان يستخدم مصباحين، أحدهما يضيء به شؤون الدولة وعندما ينوي القيام بعمل خاص يطفىء مصباح الدولة ويستخدم مصباحه الخاص (أبو كريم، 2016، 49).

ويشير المطيري (2016 ، 11) الى أن الشفافية الإدارية تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، بالإضافة إلى مساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول بها إلى القدر الكافي في مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة.

مما سبق يتبين أن الشفافية الإدارية كانت موجودة وتمارس منذ العصور القديمة، ولكنها ظهرت حديثاً كمصطلح إداري يدرس في المؤسسات التعليمية ولازال يكتنفه الغموض ولم تتضح معالمه بعد رغم كثرة الحديث عنه.

المحور الأول: الإطار الفكري للشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية مفهوم الشفافية الإدارية:

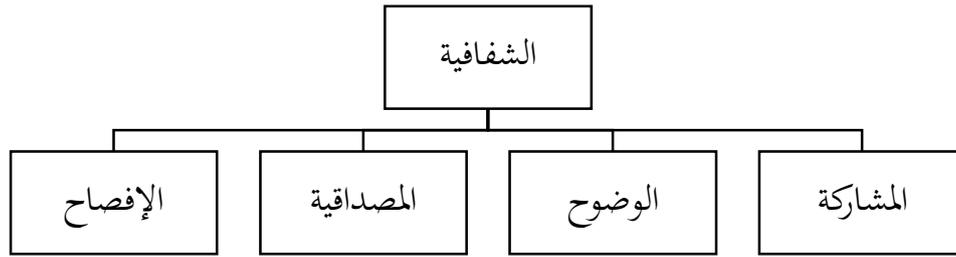
تعددت الألفاظ والمعاني والكلمات المرادفة لمعنى كلمة الشفافية سواء المتداولة في كلام الأفراد فيما بينهم أثناء تعاملهم، أو عند ممارسة أعمالهم اليومية في المؤسسات الإدارية، أو ما وردت في الكتب والمراجع والدراسات والبحوث فإن مدلولها ومعناها يقابل الكلمات (الأمانة - الصدق الإخلاص - العدالة - الوضوح - الصراحة - النزاهة).

والشفافية في اللغة العربية حسب بعض القواميس والمعاجم هي مصدر صناعي من شفاف: شفافية؛ قابلية الجسم لإظهار ما وراءه، ويستعار للشخص الذي يظهر ما يبطن، فيقال له رجل ذو شفافية.

وفي معجم المصباح المنير ورد "ثوب شفيف أي رقيق" وهو "الذي يستشف ما وراءه أي يبصر" بينما معظم القواميس المعاصرة تصف الشفافية بالعلانية والوضوح والصراحة (الشهري، 2021، 20-21).

كما عرفت الشفافية بوضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع (المطيري، 2016، 13).

ويضيف أبو كريم (2016م، 65) أن مفهوم الشفافية استحوذ على اهتمام العديد من السياسيين والاقتصاديين والإداريين والتربويين بسبب التطورات الفكرية والإدارية والتقنية، ولذلك تعددت تعريفات الشفافية ومضامينها، إلا أن جميعها تدعو إلى جوهر واحد يرتبط بكلمات أربعة هي: المصادقية، والإفصاح، والوضوح، والمشاركة. والشفافية هي النقاء والوضوح في مختلف أشكال وأنماط العمليات الإدارية المختلفة، بحيث تكون كل الحقائق معروضة ومتاحة للبحث والمساءلة والنقاش بهدف تحسين الممارسات الإدارية التي تجرى فيها لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة. ويمكننا أن نخرج بشكل لهذا المضمون كما يلي:



شكل (1) جوهر الشفافية

(المصدر : من إعداد الباحثان)

وقد ذكر العيد (2011، 11) عدة تعريفات للشفافية منها تعريف ماير (Mayer، 2003) فقد عرفها بأنها التخلص من الفساد أو السيطرة عليه، وتوزيع المصادر بشكل عادل، وتعريف (الشيخ، 1997، 357) و(الراشدي، 2007، 15) بأنها الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة.

والمتأمل في التعريفات السابقة للشفافية الإدارية يرى أنها ركزت على الوضوح والإفصاح عن المعلومات وذلك من أجل ضبط وتجويد العملية الإدارية والوصول إلى أعلى مستوى من الرضا الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية.

أهمية الشفافية الإدارية:

إن ممارسة الشفافية الإدارية تعد من أسس ومبادئ العمل في المؤسسات الإدارية والتعليمية، وتتمثل أهمية الشفافية فيما يلي (المطيري، 2016، 16-18):

1- الشفافية مطلوبة في المنظمات الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها مما يقلل من روح الانتماء لها.

2- الشفافية الإدارية هي أحد أهم أركان ومحاور نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي وبالتالي المصادقية والإفصاح والوضوح والمشاركة.

3- تحارب الشفافية الفساد بكافة صورته وأشكاله، حيث أن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الانحراف ويحد من إمكانية اختراقها، وإزالة المعوقات، وتبسيط الإجراءات.

4- تحقق الشفافية النزاهة للموظف، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، والتوسع في اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات وتنمية الثقة لكافة فئات المجتمع.

5- تعزز الشفافية الإدارية الرقابة الذاتية بحيث يتمتع الأفراد العاملون في المؤسسات الإدارية المطبقة للشفافية الإدارية باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، فكل شيء واضح لدى العاملين ولديهم من الصلاحيات ما يكفي لاتخاذ القرارات الخاصة بنطاق عملهم ضمن قواعد العمل وأنظمتهم.

6- تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقيق العدالة في تقييم العاملين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح.

7- تعمل على تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وأوضح وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية مما يؤدي إلى ترسيخ قيم التعاون.

وهناك من يرى أن الشفافية الإدارية تتمتع بالأهمية الآتية (الشهري، 2021، 25-26):

- 1- تنمية الأجهزة الإدارية وتطويرها بإعادة هندسة الإدارة (الهندرة).
- 2- تمثل أداة ووسيلة مهمة لمحاربة كافة أشكال الفساد الإداري.
- 3- جذب الاستثمارات الأجنبية والمحافظ على الاستثمارات الوطنية من خلال وجود التشريعات الواضحة.
- 4- توفر البيئة المناسبة لوضع أنظمة للمساءلة على درجة عالية من الكفاءة.

5- تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات والاحساس بالعدالة من خلال تطبيق الشفافية.

6- تعزيز الرقابة الذاتية والمصادقية.

7- توفير البيئة الإبداعية للممارسات الإدارية.

ومما سبق تتضح أهمية الشفافية الإدارية في تحقيق المصلحة العامة كونها تساعد في تعزيز وتطوير الأنظمة الإدارية بما يتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسات.

خصائص الشفافية الإدارية:

ذكر الشهري (2021 ، 32-33) أن الشفافية الإدارية كمفهوم حديث يشير الى النزاهة والوضوح في الوصول إلي المعلومات مما يجعلها تتمتع بعدد من الخصائص ذات الشأن والأهمية لجميع الأطراف المختلفة في المؤسسات التي ترى أن وجود هذه الخصائص في النظام الإداري يعطي مصادقية ووضوح أعلى للمؤسسة، وتتمثل هذه الخصائص في الاتي:

1- الصدق عند تقديم المعلومة: وتشير إلي توفير المعلومات الدقيقة لمن يحتاجها وتتمثل في نسبة المعلومات الصحيحة غلى إنتاج المعلومات الكلية خلال فترة زمنية زمنية معينة.

2- كمال المعلومة: وتعني احتواءها على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

3- التوقيت المناسب: أي أن تصل المعلومة في الوقت المناسب للجهة الطالبة، وهذا لا يعني إيصالها للجهة المعنية قبل موعدها بوقت كبير مما قد يعرضها للإهمال والنسيان، كما أن وصولها في وقت متأخر قد يفقدها قيمتها.

4- سهولة الوصول للمعلومة: يمكن أن يكون مقدار الجهد المبذول مؤشرا على سهولة أو صعوبة الوصول للمعلومات.

5- تعدد الجهات: ويعني عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومات أو التقارير وكذلك تنوع قنوات إيصال هذه المعلومات.

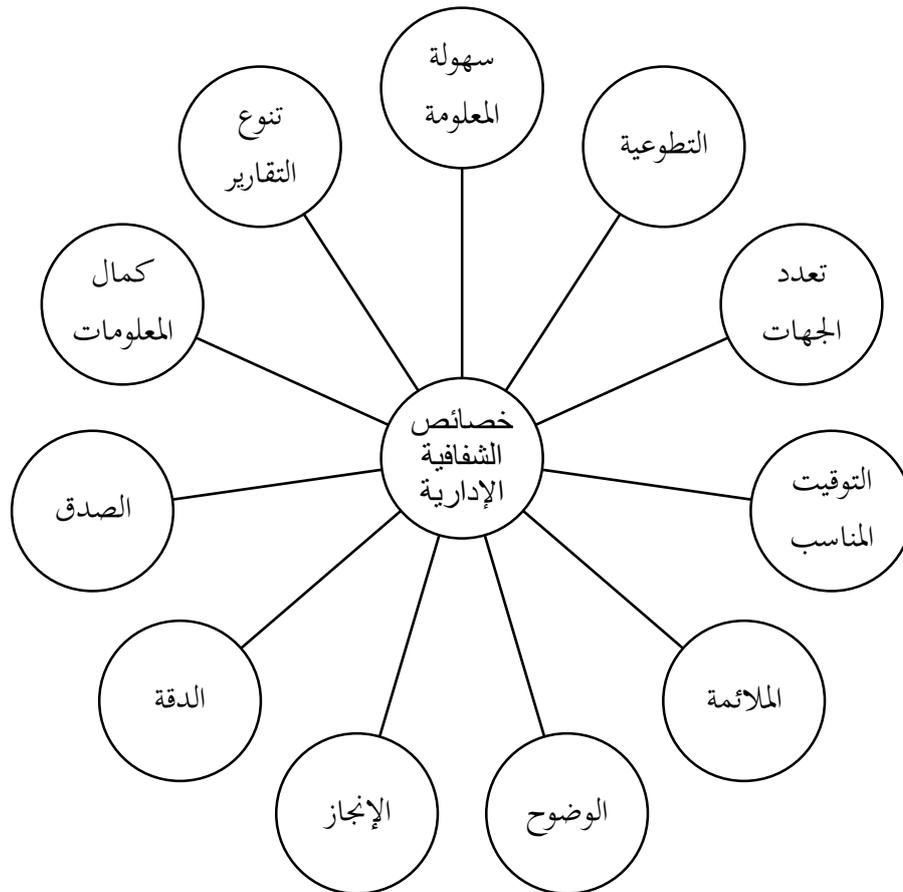
6- التطوعية في تقديم المعلومة: وهو استعداد المؤسسة الذاتي لتقديم المعلومة بدون طلب من جهة خارجية أو بحكم القانون.

7- تنوع التقارير: إن من أهم مزايا نظم المعلومات هو قدرتها على تقديم أنواع كثيرة من التقارير مع قدرتها على الفرز والتلخيص.

8- الملائمة: وهي أن ترتبط المعلومات بمتطلبات المستخدم لها.

- 9- الوضوح: يجب أن تقدم المعلومات للمستخدم بطريقة واضحة ومفهومة.
- 10- الإيجاز: من خلال توفير معلومات موجزة للمستخدم تقيده في استغلال الكثير من الوقت عند تحليل البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- 11- الدقة: وهذا ما تساعد عليه الشفافية الإدارية من توفير معلومات دقيقة لجميع الأطراف في المؤسسة.

ويمكن تلخيص خصائص الشفافية الإدارية بالشكل التالي:



شكل (2) خصائص الشفافية الإدارية

(المصدر : من إعداد الباحثان)

متطلبات الشفافية الإدارية:

أصبحت الشفافية الإدارية مطلباً حضارياً لا يستقيم العمل الإداري بدون تبنيه، فقد أضحت الشفافية أساساً في التعامل مع الأحداث وعاملاً مهماً في تحصين الوطن والمواطن، ومفهوم الشفافية الإدارية وغيره

من المفاهيم الحديثة التي دخلت في كافة مجالات الحياة أصبحت لازمة التطبيق، ولكن هناك متطلبات أساسية لتعزيز هذا المفهوم ومساندة تطبيقه وجب أخذها بعين الاعتبار ليتسنى الاستفادة منها بالشكل الصحيح، ومن هذه المتطلبات (أبو كريم، 2016، 105-107):

- 1- توفر الديمقراطية في المجتمع، فالممارسة الديمقراطية تضمن قانونية الوصول إلى المعلومات من خلال قوانين حرية المعلومات والحصول عليها من قبل المواطنين المعنيين أو المتأثرين بها، أو من خلال توفر الشفافية في القوانين والإجراءات.
- 2- انتهاج الشفافية في القوانين والأنظمة والإجراءات من خلال مراجعتها ومعالجة نصوصها وفقراتها الغامضة وتوضيحها وإعلانها للموظفين، والتأكد من مواكبتها لبيئة العمل.
- 3- نشر الوعي لدى الموظفين وتعريفهم بحقوقهم.
- 4- التنسيق المستمر بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري.
- 5- التعيين على الوظائف على أساس الكفاءة المطلقة.
- 6- تطوير شبكة معلومات بين كافة الدوائر والمؤسسات وداخل المؤسسة نفسها.
- 7- تعزيز دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية.
- 8- تسهيل تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وجمع معلومات تتعلق بالمؤسسات العالمية والمحلية التي تتعلق بالخدمة العامة.

أنواع الشفافية الإدارية:

من خلال الاطلاع على أدبيات الشفافية وما يتعلق بها نجد أن الباحثين قسموا الشفافية حسب هيكلية المنظمة إلى الشفافية الداخلية والشفافية الخارجية.

1- الشفافية الخارجية:

وترتبط في مؤسسات التعليم الثانوي بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلبي احتياجاتهم، حيث ينبغي أن تعمل الجامعات على تمكين المواطنين من أداء أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم نحو المدارس الثانوية، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الجامعة والخدمات التي تقدمها وما تواجه من عقبات وإخفاقات في أدائها وتقبل النقد الإيجابي وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من المجتمع، وأن تنتهج إدارة المدارس الثانوية النهج الديمقراطي في التعامل مع المشكلات والقضايا المختلفة من خلال طرحها للمناقشة وتوفير أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي باتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة بالمدارس الثانوية وبالتالي يصبح كل شيء فيها واضح مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي (حرب، 2011، 18).

2- الشفافية الداخلية:

تتعلق الشفافية الداخلية بسلوكيات الإدارة والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد في المؤسسة، ويتمثل ذلك في درجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة، حيث تتضمن الشفافية الداخلية في المؤسسات جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل هذه المؤسسات، وذلك من توفير مناخ تنظيمي على كافة المستويات الإدارية، ويتضمن أيضاً المصادقية والثقة بين الإدارة والموظفين من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف، للقيام بمسئولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى على حسب متطلبات العمل، وتتصف المؤسسات التي تطبق الشفافية الداخلية بالتواصل المستمر مع كافة موظفيها، وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات، وتكون الإدارة فيها لامركزية وتتصف بالمرونة اللازمة من خلال التعامل بنزاهة على كافة المستويات (ملحم، 2014، 19).

وتطبيق الشفافية والالتزام بها لا يتم فقط من خلال طرح الأفكار ومناقشتها، ولكن لا بد من توضيح الصورة الكلية للشفافية لجميع الموظفين داخل المؤسسة، وهو ما يحقق الثقة بين الموظفين والمؤسسة، وينتج من ذلك تحقيق الأهداف المرجوة.

مستويات الشفافية الإدارية:

إن توضيح وتحديد مجالات عمل الشفافية الإدارية بشكل يسهل تنفيذها لأهدافها، يتوجب البحث في هذه المجالات والتي تتمثل في المستويات التالية (بني ملحم، 2014، 21-22):

أولاً: المستوى الذاتي وهذا المستوى يتطلب:

- 1- ضرورة العمل على توعية وزيادة إدراك كل من الموظف والمواطن من خلال تكثيف برامج حول طبيعة ومهام الدائرة، والواجبات التي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.
- 2- تثبيت جميع مراحل إنجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.
- 3- حسم وإعلان حالات التميز والنجاح كلها، وحالات التجاوز والفشل.
- 4- إلزام الدوائر بإدخال مفهوم وحدة خدمة الجمهور في مداخل الدوائر كافة.
- 5- العمل بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات والملصقات اللازمة لإيضاح الإجراءات.

ثانياً: المستوى الشمولي: وفي هذا المستوى فإن الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعاد التالية:

- 1- التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة المؤسسات والقانون.
- 2- تقييم مفهوم مجالس التنسيق المشتركة لإدارة كل قطاع بمشاركة الفعاليات الخاصة والتي تتضمن التعليم والصحة والمواصلات والنقل والصناعة والطاقة والمال والاقتصاد.
- 3- إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق لتشريعات الدولة بقطاعيها العام والخاص.

4- تفعيل دور الرقابة والمحاسبة والإدارات المالية والموازنات وتقييم الأداء للقيادات الإدارية.

5- ضرورة تأكيد مبدأ إشهار الذمة لكل من شغل وظيفة قيادية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تضمن هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة بمتغير الدراسة الحالية، وعرضت وفق منهجية علمية محددة، وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، ومن ثم التعليق عليها من خلال توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ومن ثم عرض لجوانب الاستفادة منها، وأبرز ما يميز الدراسة الحالية عنها.

1. دراسة كارفيل وليفت "Karaevil & Levent" (2014) بعنوان: تأثير شفافية الإدارة المدرسية في على المعلمين في المراحل المهنية المختلفة.

هدفت الدراسة إلي الكشف عن أثر شفافية الإدارة المدرسية على المعلمين في مراحل مهنية مختلفة، واتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتمثلت أداة الدراسة في المقابلة، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين في فروع مختلفة من المدرسة لعام (2012-2013)، وتمثلت عينة الدراسة في (20) معلماً، (15) من الذكور، و(5) من الإناث في المدارس الثانوية التابعة لأستانبول، مع الأخذ بعين الاعتبار الأقدمية، وكانت أبرز النتائج: أن الشفافية في الإدارة المدرسية تساهم في التطوير المهني للمعلمين، وخلق الثقة المستدامة، ولها انعكاسات ايجابية، وتوفر اتصالاً فعالاً في المدرسة.

2. دراسة التويجري (2015) بعنوان: مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى.

هدفت الدراسة إلي التعرف على مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (347) معلماً ومعلمة، وكانت أبرز النتائج: أن مستوى وعي مديري المدارس بالتخطيط التعليمي جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية جاء بدرجة متوسطة.

3. دراسة فلوريز وآخرون "Florez et al" (2016) بعنوان: الشفافية ومحدداتها في الجامعات الكولومبية.

هدفت الدراسة إلي تحليل وتقييم العوامل التي تؤثر على مستوى الشفافية في الجامعات الكولومبية من وجهة نظر عمداء الجامعات بها، واتبعت الدراسة المنهج المسحي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من عمداء الجامعات في (81) جامعة من الجامعات الكولومبية، منها 40% من القطاع العام، و 60% من القطاع الخاص، وتمثلت عينة الدراسة في (31) جامعة عامة، و(38) جامعة

خاصة، حيث تم استطلاع رأى العمداء في هذه الجامعات بشأن النماذج الإدارية، والممارسات الإدارية المتبعة فيها عام (2012-2013)، وكانت أبرز النتائج: أن هناك علاقة ايجابية بين الممارسات الإدارية المتبعة في الجامعة والشفافية، وأن النموذج الإداري في الجامعات الكولومبية يتميز بدرجة جيدة من الشفافية والمساءلة وحرية الإفصاح عن المعلومات.

4. دراسة سرحان (2016) بعنوان: الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية العامة في الأردن.

هدفت الدراسة إلي التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية العامة في الأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية العامة في مديرية التربية والتعليم في منطقة الزرقاء الأولى للعام الدراسي (2015-2016)، وتمثلت عينة الدراسة من (236) معلماً ومعلمة، وكانت أبرز النتائج: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة في مجال الإفصاح عن المعلومات، والمساءلة الإدارية، في حين كانت صغيرة في مجال المشاركة في صنع القرار.

5. دراسة المطيري (2016) بعنوان: الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة

القصيم من وجهة نظر القادة التربويين.

هدفت الدراسة إلي التعرف على مستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، وفقاً للمجالات التالية: (نظم المعلومات، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة، إجراءات العمل)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التعليم بمنطقة القصيم، وكانت أبرز النتائج: أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة.

6. دراسة الحارثي (2016) بعنوان: درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية وعلاقتها

بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف.

هدفت الدراسة إلي التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف للشفافية الإدارية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف للمراحل الثلاث - الابتدائي والمتوسط والثانوي - وتم اختيار (190) مديراً بنسبة 50% من مجتمع الدراسة، وكانت أبرز النتائج: أن مديري مكاتب التربية والتعليم يمارسون الشفافية الإدارية في إدارتهم بدرجة كبيرة، ويقومون بالتواصل مع مديري مدارس التعليم العام، ويعملون على تزويدهم بالتعليمات والاجراءات الإدارية بدقة.

7. دراسة الشهري (2017) بعنوان: واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك من وجهة نظر منسوبيها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (520) فرداً وهم كافة المشرفين والمشرفات والإداريين والإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، وكانت أبرز النتائج: أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم جاء بدرجة قليلة، وجاءت مجالات تطبيق الشفافية الإدارية ما بين المتوسطة والقليلة، ومرتبطة على النحو التالي (اللوائح والأنظمة، والإجراءات العمل، تقييم الأداء، المساءلة، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال الإداري).

8. دراسة الأحمدى (2017) بعنوان: درجة ممارسات قائدات المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية بمدينة جدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية بمدينة جدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلمة، وكانت أبرز النتائج: أن درجة ممارسة قائدات المدارس للشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة ولجميع مجالات الدراسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات درجات ممارسة قائدات المدارس للشفافية الإدارية تعزى لمتغير عدد السنوات الخبرة.

9. دراسة أبو شقرا وآخرون (2018) بعنوان: درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (309) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وكانت أبرز النتائج: أن ممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية كانت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الدافعية كان مرتفعاً.

10. دراسة المومني (2019) بعنوان: واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (138) معلمة من معلمات المدارس الحكومية في لواء بني عبيد والمزار الشمالي في محافظة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية، وكانت أبرز النتائج: أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة.

11. دراسة بيومي وآخرون (2019) بعنوان: متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الإدارة بالشفافية بأبعادها: (المعلومات، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، والمساءلة، والاتصال، ونظم وإجراءات العمل، وتقييم الأداء) لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ووكلاء ومعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم، وكانت أبرز النتائج: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة صغيرة.

12. دراسة الطوب (2019) بعنوان: آليات مقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية" دراسة ميدانية بجامعة حائل".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الآليات المقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، ومدى توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل، وتقديم آليات مقترحة لتفعيلها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (279) ادارياً في جامعة حائل تم اختيارهم عشوائياً، وكانت أبرز النتائج: هو توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية وابعادها بدرجة متوسطة في جامعة حائل، وحصلت الآليات المقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية على درجة عالية.

13. دراسة الشدي (2021) بعنوان: " درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، التعرف على معوقات ممارسة الشفافية الإدارية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (322) من أصل (1980) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتم اختيار العينة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون، وكانت أبرز النتائج: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ضعيفة، وأن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على معوقات ممارسة الشفافية الإدارية، وهناك موافقة جداً على المقترحات التطويرية لتحسين مستوى الشفافية الإدارية في الجامعة.

14. دراسة الشرفات والحراشنة (2021) بعنوان: درجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس البادية الشمالية الشرقية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس البادية الشمالية الشرقية في الأردن من وجهة نظر الهيئة التعليمية فيها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس البادية

الشمالية الشرقية في الأردن، وبلغت عينة الدراسة (273) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكانت أبرز النتائج: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في البادية الشمالية الشرقية في الأردن جاءت بدرجة متوسطة.

التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. أوجه الشبه:

- تتشابه هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في اشمال العنوان على موضوع الشفافية الإدارية.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراسة (كارفيل وليفينت، 2014م) ودراسة (التويجري، 2015م) ودراسة (الحارثي، 2016م) ودراسة (سرحان، 2016م) ودراسة (الشهري، 2017م) ودراسة (الأحمدي، 2017م) ودراسة (المومني، 2019م) في اختيار مجال الدراسة وهو التعليم العام.
- تتشابه هذه الدراسة في اختيار المنهج الوصفي المسحي مع دراسة (التويجري، 2015م) ودراسة (الحارثي، 2016م) ودراسة (فلوريز وآخرون، 2016م) ودراسة (الشهري، 2017م) ودراسة (الأحمدي، 2017م).
- تتشابه هذه الدراسة مع دراسة (التويجري، 2015) ودراسة (أيغوروف وآخرون، 2015م) ودراسة (الحارثي، 2016) ودراسة (سرحان، 2016) ودراسة (فلوريز وآخرون، 2016) ودراسة (الشهري، 2017) ودراسة (الأحمدي، 2017) ودراسة (المومني، 2019) في اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- تتشابه هذه الدراسة مع دراسة (كارفيل وليفينت، 2014) ودراسة (التويجري، 2015) ودراسة (الأحمدي، 2017) ودراسة (المومني، 2019) في اختيار مجتمع الدراسة الذي يتمثل في المعلمين.

2. أوجه الاختلاف:

- تختلف هذه الدراسة مع دراسة (أيغوروف وآخرون، 2015) ودراسة (فلوريز وآخرون، 2016) في اختيار مجال الدراسة لهذه الدراسات وهو التعليم الجامعي.
- تختلف هذه الدراسة باختبار المنهج الوصفي المسحي مع دراسة (كارفيل وليفينت، 2014) حيث اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة.
- تختلف هذه الدراسة في اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات مع دراسة (كارفيل وليفينت، 2014م) حيث تمثلت أداة الدراسة في المقابلة.
- تختلف هذه الدراسة في اختيار مجتمع الدراسة مع دراسة (الحارثي، 2016) ودراسة (سرحان، 2016) ودراسة (الأحمدي، 2017) حيث يتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس، ومع دراسة (الشهري، 2017) حيث أن مجتمع الدراسة هم المشرفين والمشرفات

والإداريين والإداريات، ومع دراسة (فلوريز وآخرون، 2016) الذي يتكون فيها مجتمع الدراسة من عمداء الجامعات.

ثانياً: أوجه الاستفادة للدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1. تم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:
1. تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية.
2. بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
3. الحصول على المراجع العلمية اللازمة لموضوع الدراسة الحالية.
4. اختيار منهج الدراسة الملائم.
5. تصميم أداة الدراسة الحالية.
6. تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة بيانات الدراسة الحالية.
7. ربط نتائج الدراسات السابقة بالدراسة الحالية، بما يحقق الإضافة العلمية.

ثالثاً: أبرز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الدقهلية للشفافية الإدارية وكذلك معرفة المعوقات التي تحد من ممارسة الشفافية الإدارية داخل المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين و- على حد علم الباحثان - لا يوجد دراسة سابقة تناولت هذا الموضوع في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الدقهلية من وجهة نظر المعلمين. **المحور الثاني: واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية**

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من (6791) معلماً ومعلمة ، بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، وقام الباحثان بتطبيق أداة الدراسة الحالية على عينة ممثلة لهذا المجتمع (364) معلماً ومعلمة وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة .

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية المحددة بالدراسة

م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة (%)
1	المؤهل العلمي	بكالوريوس	278	76.4
		ماجستير	46	12.6
		دكتوراه	40	11.0
الإجمالي				
2	سنوات الخبرة في التعلم	من 10 - اقل من 20 سنة	71	19.50
		20 فأكثر	293	80.50
الإجمالي				
			364	100

يتضح من جدول السابق أنه فيما يتعلق بمتغير المؤهل فقد كان العدد الأكبر من أفراد عينة الدراسة من البكالوريوس ؛ حيث بلغت نسبتهم (76.4%) من حجم العينة ؛ وتلاها في الترتيب الماجستير ؛ حيث بلغت نسبتهم (12.6%) من حجم العينة؛ واحتل الترتيب الأخير أفراد العينة من الدكتوراه ؛ حيث بلغت نسبتهم (11.0%) من حجم العينة ، ويعزى وفيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كان العدد الأكبر من أفراد العينة من أصحاب الخبرة (20 سنة فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (80.50%)، وتبعهم في الترتيب أصحاب الدرجة العلمية الخبرة (من 10 - اقل من 20 سنة) حيث بلغت نسبتهم (19.50%) .

أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات في مسعى لتحقيق أهدافها الميدانية ، وقد قام الباحثان بتصميم الاستبانة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ، والإطار النظري للدراسة واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على البيانات الشخصية (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في التعليم)

كما اشتملت على ثلاثة أقسام بإجمالي (33) عبارة ، هي كالآتي :

القسم الأول : واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية. تكون من (13) عبارة .

القسم الثاني : معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية. تكون من (10) عبارات .

القسم الثالث : آليات تحسين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية. تكون من (10) عبارات .

2- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة :

تمت إجراءات الوقوف على صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة ، ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة ، وذلك على النحو التالي :
أولاً : واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية.
 جاءت معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة ، ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة ، كما يوضح نتائجه جدول (2) التالي

جدول (2)

معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة بمحور واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية.

المحور الأول : واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية			
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0.817**	8	0.667**	1
0.786**	9	0.645**	2
0.825**	10	0.768**	3
0.864** ⁰	11	0.797**	4
0.804**	12	0.826**	5
0.797**	13	0.761**	6
		0.786**	7

**دالة إحصائية عند (0.01)

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الأول والأبعاد التي تنتمي إليها هذه العبارات بالنسبة لمستوي واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية قد جاءت قيم عالية ، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للمحور الأول بين (0.645-0.864) وقد جاءت جميع القيم موجبة ودالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.01) مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لكافة عبارات أبعاد المحور الأول .

ثانياً : معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية.
 جاءت معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة ، ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة ، كما يوضح نتائجه جدول (3) التالي

جدول (3)

معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة بمحور معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية.

المحور الثاني : معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية			
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0.833**	6	0.787**	1
0.805**	7	0.750**	2
0.798**	8	0.826**	3
0.832**	9	0.778**	4
0.826**	10	0.820**	5

**دالة إحصائية عند (0.01)

يتضح من الجدول (3) السابق أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والأبعاد التي تنتمي إليها هذه العبارات بالنسبة لمستوى معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية قد جاءت قيم عالية ، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للمحور الثاني بين (0.750-0.833)، وقد جاءت جميع القيم موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) ، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لكافة عبارات أبعاد المحور الثاني.

ثالثاً: آليات تحسين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية.

جاءت معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة ، ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة ، كما يوضح نتائجه جدول (4) التالي

جدول (4)

معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه العبارة بمحور آليات تحسين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية.

المحور الثالث : آليات تحسين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية			
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
0.768**	6	0.780**	1
0.785**	7	0.813**	2
0.791**	8	0.728**	3
0.572**	9	0.844**	4
0.706**	10	0.587**	5

**دالة إحصائية عند (0.01)

يتضح من الجدول (4) السابق أن قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والأبعاد التي تنتمي إليها هذه العبارات بالنسبة لمستوي آليات تحسين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية قد جاءت قيم عالية ، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للمحور الثالث بين (0.572 - 0.844)، ، وقد جاءت جميع القيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.01) ، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لكافة عبارات أبعاد المحور الثالث

الصدق البنائي للاستبانة

تم حساب الصدق البنائي للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة ، وذلك كما يوضح نتائجها جدول (5) التالي :

جدول (5)

معامل ارتباط بيرسون لكل محور من المحاور بالدرجة الكلية للاستبانة

م	المحاور	معامل الارتباط
1	المحور الأول : واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية .	**0.757
2	المحور الثاني: معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية .	**0.689
3	المحور الثالث : آليات تحسين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية .	**0.695

**دالة إحصائياً عند (0.01)

يتضح من جدول (5) السابق أن قيم معاملات ارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبانة ، قد جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.01) ، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0.689 - 0.757) مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي بين أبعاد محاور الاستبانة.

ثبات الاستبانة :

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي لمحور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ، وذلك على النحو التالي :

جدول (6)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لاستبانة إجمالاً ولكل محور من المحاور

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المحور الأول: واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية	13	0.871
2	المحور الثاني: معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية	10	0.881
3	المحور الثالث : آليات تحسين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية	10	0.891
	الاستبانة ككل	33	0.892

من خلال (6) السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات لعبارات المحور الأول كانت قيم عالية حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي لعبارات المحور الأول (0.871) ، ويتضح أيضاً أن قيمة معامل الثبات لعبارات المحور الثاني كانت قيم عالية حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي لعبارات المحور الثاني (0.936) ، ويتضح أيضاً أن قيمة معامل الثبات لعبارات المحور الثاني كانت قيم عالية حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي لعبارات المحور الثالث (0.891) ، مما يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق فيها .

أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة :

بناء على طبيعة الدراسة الحالية ، والأهداف التي سعت إلى تحقيقها ، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" (Statistical Package for the Social Sciences) V.21 ، واستخراج النتائج وفقاً للإجراءات التالية :

1. التكرارات والنسب المئوية ؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الأولية .
2. معامل ارتباط بيرسون ؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث .
3. معامل ألفا كرونباخ ؛ للتحقق من ثبات أداة البحث .
4. حساب المتوسط الوزني لكل مفردة ؛ للتعرف على درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك على النحو التالي :

التقدير الرقمي

ن

التقدير الرقمي = ك1 × 5 + ك2 × 4 + ك3 × 3 + ك4 × 2 + ك5 × 1 ، حيث ك1 و ك2 و ك3 و ك4 و ك5، تعني تكرارات الاستجابات (كبيرة جدًا ، كبيرة ، متوسطة ، صغيرة ، صغيرة جدًا) ، أما " ن " فهي تعني حجم العينة ، ثم ترتيب العبارات وفق المتوسط الوزني لكل عبارة .

5. اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ؛ للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير (المؤهل) .

6. اختبار (ت) ؛ للكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة طبقاً للمتغيرات الثنائية والتي تتمثل في (سنوات الخبرة في التعليم)

7. حساب قيمة (كا²) لحسن المطابقة لكل مفردة ؛ للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابات الثلاثة (كبيرة جدًا ، كبيرة ، متوسطة ، صغيرة ، صغيرة جدًا).

نتائج الدراسة الميدانية :

تم تحقيق هذا الهدف من خلال استخدام اختبار (ت) T-test للوقوف على دلالة ما قد توجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة والتي تعزي للنوع ، كما يلي :

جدول (7)

اختبار (ت) للتعرف على دلالة ما قد يوجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الاستبانة

ككل تعزي لمتغير (سنوات الخبرة في التعليم)

المحور	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية	من 10- اقل من 20 سنة	71	2.53	9430.	7600.	0.448
	20 سنة فأكثر	293	2.62	.9580		
المحور الثاني : معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية	من 10- اقل من 20 سنة	71	3.71	4110.	5.075	0.01
	20 سنة فأكثر	293	3.10	9920.		
المحور الثالث : مقترحات لتحسين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية.	من 10- اقل من 20 سنة	71	2.73	8390.	6.177	0.01
	20 سنة فأكثر	293	3.30	6460.		
الإجمالي العام للاستبانة ككل	من 10- اقل من 20 سنة	71	2.95	4820.	220.3	0.748
	20 سنة فأكثر	293	2.97	5510.		

*دالة إحصائية عند (0.05)

من جدول (7) يتضح مايلي :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الاستبانة ككل ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية إجمالاً تعزى لاختلاف متغير (سنوات الخبرة فى التعليم) .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المحور الأول: واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة فى التعليم (من 10- اقل من 20 سنة ، 20 سنة فأكثر).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء أفراد العينة حول "المحور الثانى : معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية حيث بلغ مستوى الدلالة (0.01) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، والتي جاءت لصالح أصحاب الخبرة(من 10- اقل من 20 سنة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أعضاء أفراد العينة حول "المحور الثالث: مقترحات لتحسين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية حيث بلغ مستوى الدلالة (0.01) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، والتي جاءت لصالح أصحاب الخبرة(من 10- اقل من 20 سنة).

جدول (8)

اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات

استجابات أفراد العينة حول الاستبانة ككل تعزى لمتغير(المؤهل العلمى)

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية	بين المجموعات	69.01	34.507	2.954	0.053
	داخل المجموعات	4216.49	11.680		
	الكلية	4285.51			
المحور الثانى : معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية	بين المجموعات	27.23	13.619	1.546	0.215
	داخل المجموعات	3181.03	1.25		
	الكلية	3208.27			

0.134	2.018	0.242	20.91	بين المجموعات	المحور الثالث : مقترحات لتحسين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية
		1.159	1871.43	داخل المجموعات	
			1892.35	الكلية	
0.977	0.023	0.758	0.440	بين المجموعات	الاجمالي العام للاستبانة ككل
		2.889	3473.15	داخل المجموعات	
			3473.54	الكلية	

*دالة إحصائية عند (0.05)

من جدول (8) يتضح مايلي :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الاستبانة ككل ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية إجمالاً تعزى لاختلاف متغير (المؤهل العلمي) .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المحور الأول: واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية تعزى لاختلاف متغير (المؤهل العلمي) .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المحور الثاني: معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية تعزى لاختلاف متغير (المؤهل العلمي) .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول المحور الثالث: مقترحات لتحسين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية تعزى لاختلاف متغير (المؤهل العلمي) .

ونظرًا لما كشف عنه اختبار (ت) واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية طبقًا لمتغيرات الدراسة سوف يسعى البحث الحالي للتعامل مع عينة الدراسة كعينة واحدة إجمالية دون النظر لتصنيفاتها وفقًا للمتغيرات الشخصية والديموغرافية ، من خلال اختبار حسن المطابقة (كا2) للتعرف على دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة وذلك على النحو التالي :

المحور الأول : واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية

تم حساب قيمة (كا²) والمتوسط الوزني ومستوي الدلالة لكل عبارة من عبارات هذا البعد ، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (9) التالي

جدول (9)

التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الوزني والترتيب وقيمة (كا²) لاستجابات أفراد العينة لعبارات محور واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية.

م	العبارات	الاستجابات (ن = 364)												
		درجة التحقق												
		صغيرة جدًا		صغيرة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدًا				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
1	يوضح المدير الأنظمة والقوانين للمعلمين حال صدورها.	27	7.4	47	12.9	85	23.4	110	30.2	95	26.1	2.45	13	**65.780
2	يصدر المدير التعليمات الداخلية بشكل دوري وفقاً للمستجدات الحديثة.	29	8.0	49	13.5	88	24.2	113	31.0	85	23.4	2.51	12	**61.549
3	يراعي المدير الدقة في المعلومات الصادرة للمعلمين.	38	10.4	52	14.3	76	20.9	115	31.6	83	22.8	2.57	7	**48.610
4	يطبق المدير اللوائح والأنظمة على جميع المعلمين بدون تمييز.	33	9.1	47	12.9	84	23.1	111	30.5	89	24.5	2.52	11	**56.275
5	يشارك المدير المعلمين في صنع القرارات المختلفة.	22	6.0	47	12.9	129	35.4	78	21.4	88	24.2	2.55	9	**91.522
6	يوفر المدير آلية واضحة للتعامل مع الشكاوي المقدمة من المعلمين.	35	9.6	53	14.6	120	33.0	70	19.2	86	23.6	2.67	4	**58.115
7	يطبق المدير المساءلة بموضوعية	26	7.1	60	16.5	82	22.5	111	30.5	85	23.4	2.53	10	**55.588

م	العبارات	الاستجابات (ن = 364)											
		درجة التحقق											
		كبيرة جدًا		كبيرة		متوسطة		صغيرة		صغيرة جدًا			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
	على جميع المعلمين.												
8	يسمح المدير للمعلمين بتقديم مبررات التصرف المخالف لأنظمة المدرسة.	32	8.8	60	16.5	120	33.0	76	20.9	76	20.9	20.9	56.0**
9	يتعامل المدير بموضوعية في عملية تقييم الأداء للمعلمين.	22	6.0	56	15.4	131	36.0	68	18.7	87	23.9	2.61	88.940**
10	يزود المدير المعلمين بالتغذية الراجعة بعد عملية تقييم الأداء.	28	7.7	46	12.6	124	34.1	79	21.7	87	23.9	2.58	76.742**
11	يعقد المدير الاجتماعات مع المعلمين بشكل دوري.	33	9.1	54	14.8	120	33.0	77	21.2	80	22.0	2.76	58.170**
12	يستقبل المدير مقترحات المعلمين ويوظفها في صالح العمل.	25	6.9	51	14.0	108	29.7	100	27.5	80	22.0	2.56	65.808**
13	يعترف المدير بالخطأ ويبادر بالتصحيح دائماً.	38	10.4	61	16.8	96	26.4	108	29.7	61	16.8	2.74	44.874**

**دالة إحصائية عند (0.01)

من الجدول (9) السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.01) بين استجابات افراد العينة حول كافة عبارات حول كافة عبارات المحور الأول " واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية " وقد جاءت الفروق في العبارات المتمثلة في رقم (2،1، 3،4،7، 13) لصالح البديل (متحقق بدرجة صغيرة)، و في العبارات المتمثلة في رقم (5،6، 8، 9،10، 11، 12) لصالح البديل (متحقق بدرجة متوسطة) .

وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط النسبي لها على النحو التالي :

جاءت العبارة (11) المتمثلة في " يعقد المدير الاجتماعات مع المعلمين بشكل دوري " في الترتيب الأول بين عبارات هذا المحور ، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (2.76) ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المطيري (2016م) التي أظهرت أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة، وكما تختلف مع دراسة الحارثي (2016م) التي توصلت إلى أن مديري مكاتب التربية والتعليم يمارسون الشفافية الإدارية في إداراتهم بدرجة كبيرة.

جاءت العبارة (13) ومضمونها " يعترف المدير بالخطأ ويبادر بالتصحيح دائماً " في الترتيب الثاني ، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (2.17) ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المطيري (2016م) التي أظهرت أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم في منطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة.

جاءت العبارة (12) والمتمثلة في " يصدر المدير التعليمات الداخلية بشكل دوري وفقاً للمستجدات الحديثة " في الترتيب قبل الأخير ، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (2.51) ، كما تختلف مع دراسة الحارثي (2016م) التي توصلت إلى أن مديري مكاتب التربية والتعليم يمارسون الشفافية الإدارية في إداراتهم بدرجة كبيرة.

جاءت العبارة (1) ومضمونها " يوضح المدير الأنظمة والقوانين للمعلمين حال صدورها " في الترتيب الأخير، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (2.45) ، كما تتفق مع دراسة كلا من الأحمدى (2017م)، والتويجري (2015م)، وسرحان (2016م)، والشرفات والحراشنة (2021م) الذين أشاروا إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس مديري المدارس للشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة .

المحور الثاني : معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية

تم حساب قيمة (كا²) والمتوسط الوزني ومستوي الدلالة لكل عبارة من عبارات هذا البعد ، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (10) التالي

جدول (10)

التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الوزني والترتيب وقيمة (كا²) لاستجابات أفراد العينة لعبارات محور معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية.

م	العبارات	الاستجابات (ن=364)												
		المتوسط الوزني	درجة التحقق											
			منخفضة جدًا		منخفضة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جدًا			
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
1	تؤدي الشفافية الإدارية إلى إحراج المدير أمام المعلمين.	3.26	3	3.26	15.4	56	6.6	24	23.4	85	46.4	169	8.2	30
2	ضعف قناعة المدير بدور الشفافية الإدارية في تحسين الأداء للمعلمين.	3.17	9	3.17	17.0	62	6.6	24	23.4	85	47.8	174	5.2	19
3	تؤدي الشفافية الإدارية إلى الإخلال بالعمل.	3.23	6	3.23	14.6	53	6.0	22	26.6	97	47.0	171	5.8	21
4	قلة الدورات التدريبية الداعمة لتطبيق الشفافية الإدارية.	3.15	10	3.15	17.0	62	6.3	23	25.0	91	47.3	172	4.4	16
5	ينعكس غموض بعض اللوائح والأنظمة، سلباً على تطبيق الشفافية الإدارية.	3.21	7	3.21	17.3	63	4.7	17	22.8	83	50.0	182	5.2	19
6	قلة تطبيق برامج وزارية داعمة لمبدأ الشفافية الإدارية.	3.27	2	3.27	14.8	54	5.2	19	23.6	86	50.3	183	6.0	22
7	تؤدي الشفافية الإدارية إلى ضعف الثقة	3.17	8	3.17	17.3	63	6.3	23	22.8	83	48.6	177	4.9	18

													بين المدير والمعلمين.	
**220.835	1	3.28	14.6	53	6.0	22	23.4	85	48.6	177	7.4	27	تؤدي الشفافية الإدارية إلى الكشف عن أخطاء المدير وعيوبه.	8
**227.071	4	3.25	15.1	55	5.5	20	24.7	90	48.4	176	6.3	23	ضعف إلمام المدير بمفهوم الشفافية الإدارية.	9
**234.159	5	3.23	15.4	56	5.5	20	25.0	91	48.6	177	5.5	20	كثرة التعليمات الواردة سبب في ضعف تطبيق الشفافية الإدارية.	10

**دالة إحصائية عند (0.01)

دالة إحصائية عند (0.01)

من الجدول (10) السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات حول كافة عبارات المحور الثاني " معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية " وقد جاءت الفروق وقد جاءت الفروق جميعها لصالح البديل (متحقق بدرجة كبيرة) .

وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط النسبي لها على النحو التالي :

جاءت العبارة (8) المتمثلة في " تؤدي الشفافية الإدارية إلى الكشف عن أخطاء المدير وعيوبه." في الترتيب الأول بين عبارات هذا المحور ، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (3.28) ويعزي الباحثان ذلك إلى أن الخوف من التجديد والميل نحو النمطية والروتين في العمل وكثرة التعليمات الواردة وغموض بعض اللوائح والأنظمة تؤدي إلى بيئة لا تحفز على الشفافية ولا تشجع المدراء على بناء الثقة بينهم وبين المعلمين، وقد يكون الشفافية مفهوم حديث بالنسبة للمديرين وقناعاتهم المرتبطة بأساليب الإدارة التقليدية والتي تركز على المحاسبة ورصد الأخطاء والتجاوزات.

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة (6) ومضمونها " قلة تطبيق برامج وزارية داعمة لمبدأ الشفافية الإدارية " ، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (3.27) كما يعزي ذلك إلى ممارسات مديري المدارس المتسمة بالغموض نوعاً ما، وعدم إتاحة مفهوم الإدارة التشاركية، والقصور في تقديم المعلومات الكافية للمعلمين

فيما يخص تقييم الأداء أو تزويدهم بالمهام المطلوبة منهم بوضوح، وإلى اعتقادهم بأن الشفافية الإدارية تؤدي إلى الإخلال بالعمل والكشف عن أخطائهم وعيوبهم.

وتلاها في الترتيب الثالث العبارة (1) و المتمثلة في " تؤدي الشفافية الإدارية إلى إحراج المدير أمام المعلمين " ، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (3.26) وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشدي (2021م) التي توصلت إلى أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على معوقات ممارسة الشفافية الإدارية.

المحور الثالث: آليات لتحسين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية

تم حساب قيمة (كا²) والمتوسط الوزني ومستوي الدلالة لكل عبارة من عبارات هذا البعد ، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (11) التالي

جدول(11)

التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الوزني والترتيب وقيمة (كا²) لاستجابات أفراد العينة لعبارات محور آليات تحسين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية

العبارات	الاستجابات (ن=364)													
	درجة التحقق													
	كبيرة جدًا		كبيرة		متوسطة		صغيرة		صغيرة جدًا		المتوسط الوزني	الترتيب	قيمة كا ²	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
1	12	3.3	124	34.1	159	43.7	27	7.4	42	11.5	3.10	8	**230.698	منح مديري المدارس الثقة اللازمة لتطبيق الشفافية الإدارية.
2	13	3.6	115	31.6	171	47.0	17	4.7	48	13.2	3.07	10	**257.269	إصدار لوائح وأنظمة ملزمة بتطبيق الشفافية الإدارية
3	22	6.0	117	32.1	181	49.7	13	3.6	31	8.5	3.23	5	**296.220	توافر متطلبات تعزز تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية.
4	13	3.6	128	35.2	154	42.3	22	6.0	47	12.9	3.10	9	**226.137	عقد اللقاءات التعريفية بمفهوم الشفافية الإدارية.
5	23	6.3	109	29.9	162	44.5	41	11.3	29	8.0	3.15	7	**201.604	منح مديري المدارس الصلاحيات اللازمة لتطبيق الشفافية الإدارية.
6	14	3.8	130	35.7	160	44.0	25	6.9	35	9.6	3.17	6	**247.896	نشر استطلاعات الرأي عن أهمية تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية بشكل دوري.
7	20	5.5	137	37.6	154	42.6	24	6.6	29	8.0	3.26	3	**244.544	تفعيل التواصل بين المدير والمعلمين.
8	13	3.6	153	42.0	145	39.8	18	4.9	35	9.6	3.25	4	**269.956	تفعيل نظام إلكتروني للشكاوي والاقتراحات داخل المدرسة.
9	18	4.9	155	42.6	131	36.0	29	8.0	31	8.5	3.27	2	**230.945	تنمية ثقافة تقبل الرأي الآخر لدى مديري المدارس.
10	15	4.1	153	42.0	143	39.3	27	7.4	26	7.1	3.28	1	**230.835	تنمية ثقافة الحوار وحل المشكلات لدى مديري المدارس.

**دالة إحصائية عند (0.01)

من الجدول (20) السابق يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين استجابات أفراد العينة حول كافة عبارات حول كافة عبارات المحور الثالث " آليات تحسين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية " وقد جاءت الفروق في العبارات المتمثلة في رقم (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) لصالح البديل (متحقق بدرجة متوسطة)، و في العبارات المتمثلة في رقم (8، 9، 10) لصالح البديل (متحقق بدرجة كبيرة) .

وقد جاء ترتيب عبارات هذا البعد حسب المتوسط النسبي لها على النحو التالي :

- جاءت العبارة (10) المتمثلة في " تنمية ثقافة الحوار وحل المشكلات لدى مديري المدارس " في الترتيب الأول بين عبارات هذا المحور ، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (3.28)، ويرى الباحثان أن الشفافية الإدارية تعد من الأساليب الإدارية الحديثة التي يجب أن تمارس في المدارس الثانوية الحكومية كونها من المتطلبات الأساسية لنجاح الإدارات وتحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها وذلك من خلال إقامة ورش تدريبية يشارك فيها ومديري المدارس والمعلمين تتناول فيها وسائل وإجراءات تطبيق الشفافية الإدارية.
- جاءت العبارة (9) ومضمونها " تنمية ثقافة تقبل الرأي الآخر لدى مديري المدارس " في الترتيب الثاني ، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (3.27) ، كما يرى الباحثان أن هناك دراسات كثيرة في السياق أكدت على ضرورة تحسين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس فهماً وفكراً وممارسة، كإطار لتوجيه العمل الميداني ، لتحقيق الاهداف والخطط الاستراتيجية ، ومشاركة الجميع في صناعة القرار واتخاذها ، وترسيخ مبدأ تكافؤ الفرص ولتحقيق ذلك لا بد من ترسيخ مبدأ الشفافية قولاً وعملاً.
- جاءت العبارة (4) والمتمثلة في " عقد اللقاءات التعريفية بمفهوم الشفافية الإدارية "في الترتيب قبل الأخير ، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (3.10) ، حيث أشار القحطاني (1436هـ) إلى أن ضرورة الاهتمام بممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية تبرز في تبني القائد التربوي لممارسات إدارية تقوم على الوضوح والتعاون مع العاملين، للوصول إلى الأهداف المرجوة، بحيث تضيف تلك الممارسات قيمة أخلاقية، وعملية تغرس في نفوسهم.
- جاءت العبارة (1) ومضمونها " يوضح المدير الأنظمة والقوانين للمعلمين حال صدورها " في الترتيب الأخير، حيث بلغ المتوسط الوزني لها (2.45) ، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشدي (2021م) التي توصلت إلى أن هناك موافقة جداً على المقترحات التطويرية لتحسين مستوى الشفافية الإدارية في الجامعة.

توصيات الدراسة :

- بناء على ماتم التوصل إليه من نتائج ؛ توصى الدراسة بما يلي :
- التأكيد على الممارسات الايجابية فيما يتعلق بالإدارة بالشفافية بمجال القوانين والأنظمة والتعليمات بتطبيقها على الجميع دون تمييز والمشاركة في صنع القرار ودراسة القوانين والانظمة الجديدة المتصلة ببيئة العمل التربوي والعمل على إزالة الغموض والضبابية عنها ومراجعة القوانين دورياً.
 - العمل على إحقاق مديري المدارس بدورات تدريبية في الشفافية الإدارية والمساءلة والمحاسبة.
 - وضع الأنظمة والإجراءات التي تسهم في تحقيق الشفافية الإدارية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظه الدقهلية.
 - العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في المدارس بشكل عام إلى مستويات عالية من خلال إحقاق المعلمين بدورات ومؤتمرات تُعني بالممارسات والمضامين ذات العلاقة بالشفافية، مما يؤدي إلى دعم قيم النزاهة والثقة لديهم وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود والذي ينعكس بدوره على جودة أدائهم وانتمائهم.
 - العمل على تطوير اجراءات وآليات العمل كتبسيط اجراءات العمل لإنهاء المعاملات دون تعطيل. ودراسة اجراءات العمل بعناية فائقة قبل تحديدها وتوفير نماذج واضحة للمعاملات، والاطلاع على الإجراءات الإدارية.
 - تفعيل ممارسة الشفافية في القرارات وإجراءات العمل في المدرسة من خلال فتح المجال أمام المعلمين للمشاركة وتفعيل مبدأ المساءلة وتطبيقها على الجميع دون تمييز.
 - تعزيز الوعي بأهمية الشفافية في العمل، وأنها وسيلة للتحسين والتطوير.
 - تشجيع إقامة علاقات جيدة بين المديرين والمعلمين وحفزهم وتشجيعهم على المنافسة والاستفسار والاستماع لأرائهم.
 - عقد دورات تدريبية خاصة لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظه الدقهلية لتغيير قناعاتهم نحو ممارسة الشفافية الإدارية.

المراجع

- أبو شقرا، روان خضر وسالمة، كايد محمد وجبران، علي محمد (2018) . درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم" دراسات العلوم التربوية، مج 45 (1).
- أبو كريم ، احمد فتحى (2012) . تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين فى كل من جامعتى الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة بهم من قبل القيادات التربوية ، مجلة الإنسانية والاجتماعية (24) .
- أبو كريم، أحمد فتحى (2005) . مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
- التويجري، صائب إسماعيل (2015) . مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان .
- الثبتي ، خالد عوض (2016).الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين ، المجلة التربوية ، الكويت ، 30 (120).
- الحارثي ، عبد الله محسن (2016). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام من و جهة نظرهم بمجتمعة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية .
- حرب ، نعيمة محمد (2011). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة .
- حسين، سلامة عبد العظيم (2004) . اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، عمان ، دار الفكر .
- الحشاش، خالد سعد (2014) . درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الراشدي، سعيد علي (2007) . الإدارة بالشفافية، عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- السبيعي ، فارس بن علوش آل دبيان (2012) . دور الشفافية والمساءلة فى الحد من الفساد الإدارى في القطاعات الحكومية ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية .

- السكرانة، بلال خلف (2009). أخلاقيات العمل عمان ، دار المسيرة للتوزيع والنشر.
- السكرانة، بلال خلف (2011). الفساد الإداري، عمان دار وائل للنشر.
- شاهين، أماني خضر (2015). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشهري، عبد الله عوض (2018). درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية" بحث مستل من رسالة دكتوراة بعنوان "درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية"، المجلة التربوية، ع 54 .
- الطوخي، سامي (2002). إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، مجلة البحوث والمعلومات الإدارية، ع (20).
- عامر، سعيد يس (2003). الاتصالات وكيفية تحسينها من أجل اتصال أكثر فاعلية، المؤتمر السنوي الثالث، القاهرة، مصر.
- عبابنة، جمانة أحمد (2013). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية: العقبات والحلول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الغالي والعامري، طاهر حسن ، وصالح منصور (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع.
- القحطاني ، عبير عبد الله على خلبان (2013). مستوى الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها ومحافظة خميس مشيط ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإمام محمد بن سعود، كلية العلوم الاجتماعية ، الرياض .
- المصري، طاهر محمد(2000). الشفافية والاستثمار في الأردن: مؤتمر نحو شفافية أردنية، عمان، مؤسسة الأرشيف العربي.
- المطيري ، عبد الرحمن عبيد عون الله (2016). الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية .
- ملحم، سامي محمد (2000). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

Egorov., E. E. , Lebedeva, . T., E Bulganina., S. V& Vasilyeva. I. L2015 : Some Aspects of the Principle of Transparency in Russian: Universities : , Research Experience Perspectives International Education;. Studies No,5, Vol, 8.p.p 191-204

Florez Parra. J., M Lopez Pérez-. M V, -. , & Lopez, Hernandez.A. M, 2016 . Transparency and its determinants at Colombian universities Higher Education Research & .Development p.p 1-14