

بعض معوقات الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام وكيفية مواجهتها

(دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية)

نادية فايز جمعة

الملخص :

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة بعض معوقات الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية، ولتحقيق هذا الهدف فقد انتهج البحث المنهج الوصفي، قامت الباحثة بتصميم استبانة مقدمة إلى معلمي ومديري وموجهي مدارس التعليم الثانوي العام بهدف الوقوف على معوقات الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية وكيفية مواجهتها، وانتهى البحث إلى مجموعة من المقترحات أبرزها: تفعيل القوانين الإدارية، استخدام اللامركزية في عمليات الإدارة، وتفعيل مبدأ الثواب والعقاب وفق ما يسمح به القانون

Abstract:

The main aim of this research is to set some proposals to address the obstacles of administrative transparency of public secondary education schools principals in Dakahlia Governorate. To achieve this goal, the researcher has designed a questionnaire. The research ended with a number of proposals, most notably: activation of administrative laws and decentralization of management processes.

مقدمة البحث وتساؤلاته

الذاتية ومعتقداته وتبنيه لقيم النزاهة والصدق والأمانة والثقة وما ينطوي على ذلك من التزام بالتعليمات واللوائح وتحمل المسؤوليات والقيام بالواجبات والمحافظة على المصلحة العامة للمنظمة والحفاظ على مقوماتها .

فمدير المدرسة قائد تربوي له خصوصية وأهمية فريدة سواء في موقعه المحوري من الهرم الإداري التربوي أو في ممارساته التربوية والقيادية الحاسمة في العديد من المواقف اليومية، أو فيما يتوقعه منه المجتمع التربوي طلبة ومعلمون وأولياء أمور والمجتمع بعامة . لذلك فمدير المدرسة حرى بمنحه الكثير من الصلاحيات، وتحرير ممارساته من أكبر قدر ممكن من القيود البيروقراطية والتنظيمية الأخرى .

وإن تبني الإدارة المدرسية لتلك الممارسات والسلوكيات سينهض بها للرقى والتميز في أدائها وتحويل النواتج السلبية إلى

تعد الإدارة التعليمية العمود الفقري في العملية التعليمية والتي تعود لها عمليات تطوير وتحسين العملية في المؤسسات التعليمية من خلال توفير الظروف والإمكانيات المادية والمعنوية وتحسين الرضا الوظيفي لجميع العاملين بالعملية التعليمية وخاصة المعلمين الذين يعدون مرتكزا أساسيا لتطوير عملية التعلم والتعليم . (العاجز، نشوان ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٠)

والإدارة المدرسية شأنها شأن أي عمل يقوم به الإنسان لا تخلو من وجود صعوبات تعترضها، وتؤثر على القيام بوظائفها على الوجه الأكمل مع ملاحظة أن هذه المعوقات تختلف من مدرسة لأخرى ومن مرحلة تعليمية لأخرى وفقا لظروف المدرسة وطبيعة القائمين عليها، وأن ممارسة الشفافية في العمل الإداري تعتمد بشكل رئيسي على قيم الفرد

الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟ ويتفرع من

هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

١. ما الإطار المفاهيمي لشفافية الإدارة المدرسية؟

٢. ما معوقات الشفافية الإدارية لدى مديري

مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة

الدقهلية من وجهة نظر أفراد العينة؟

٣. ما أبرز المقترحات لمواجهة بعض معوقات

الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس

التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية؟

هدف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في

محاولة التوصل إلى أبرز المقترحات لمواجهة

بعض معوقات الشفافية الإدارية لدى مديري

مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في أهمية وحدانية موضوعه

، حيث تتناول الشفافية الإدارية والتي تعد أحد

المداخل الحديثة التي يجب الأخذ بها لتطوير

العملية التعليمية، إلى جانب:

• أنه يواكب الجهود الداعية إلى تطوير

إدارة التعليم على المستوى المدرسي .

• تراكم مشكلات المدارس والتي

أصبح لا يجدي معها الحلول الجزئية

ومن ثم تأتي أهمية هذا البحث في

اعتماده على مدخل يقدم حلولاً جذرية

لا تعتمد على التعامل مع الوضع القائم

بل تتغاضى عن هذا الواقع تماماً

نواتج ايجابية ، ولهذا ينبغي على مؤسسات

المجتمع المختلفة تحمل مسؤولية نشر وتطبيق

الشفافية بهدف زيادة القدرة على تقويم

الأوضاع وكشف التجاوزات والانحرافات

والسلوكيات السيئة ، واكتشاف حلول ملائمة

للحد منها . ولكي يكتب لها النجاح في

الممارسة الحقيقية لهذا المفهوم ، ينبغي أن

تعمل على توضيح الأهداف والوسائل والآليات

اللازمة لتحقيق المعلومات في كافة

المستويات الإدارية.

وعلى الرغم من أهمية الشفافية الإدارية

وضرورة الأخذ بها في المؤسسات التعليمية ،

إلا أن الواقع يشير إلى وجود العديد من

المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية

في مدارس التعليم الثانوي العام منها: قلة

التنسيق بين الأجهزة الإدارية ، والازدواجية

في العمليات الإدارية ، والغموض في عمليات

التحديث والتطوير ، وتعارض المصالح بين

الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة وبين

الأطراف ، والاستمرار في تطبيق الأنظمة

القديمة ، والازدواجية والفوضى في عمليات

التحديث والتطوير ، مما يؤدي إلى بعثرة

الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة .

(الشيخ ، ١٩٩٧ ، ص ٤٠)

ومن هنا تبرز مشكلة البحث والتي يمكن

بلورتها في التساؤل الرئيس التالي :

كيف يمكن مواجهة بعض معوقات

الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم

إعداد استبانة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن الترتيبات اللامركزية في الحكومات المحلية سمحت بمزيد من الاستجابة الحكومية للمطالب المحلية للمواطنين على اختلاف أذواقهم وتغير المستهلكين.

- أن تلك الترتيبات اللامركزية عززت مستوى المشاركة السياسية وعملت على تقوية الهياكل الديمقراطية، لكن القلق بشأن اللامركزية هو إبراز أهمية تنمية مفهوم الحكومة المؤسسية على المستوى المحلي، بالإضافة إلى أهمية الانضباط المالي.

٢- دراسة السبيعي (٢٠١٠) : بعنوان " دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري فدى القطاعات الحكومية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، وتوصلت إلى العديد من النتائج أهمها: " أن مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية بين (٣٦٢ ، ٩٧٥ ، ٢) وأن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها وجد بين (٨١ ، ٢ ، ٩٧٥ ، ٢)

٣- دراسة : نعيمة حرب (٢٠١١) بعنوان: "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

وتحاول البدء من جديد مما يعد وسيلة مفيدة لتفادي المشكلات المتركمة .

• يمكن أن تفيد هذه الدراسة مديري المؤسسات في القطاع التربوي العام (التعليم العام ، التعليم العالي) والطلبة والباحثون .

منهج البحث وأداته

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي ، نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الحالي والذي تتضح خطواته من خلال التنظير لشفافية الإدارة المدرسية ، ولتحقيق بعض أهداف البحث، قامت الباحثة بتصميم استبانة مقدمة إلى معلمى ومديرى وموجهى مدارس التعليم الثانوي العام بهدف الوقوف على معوقات الشفافية الإدارية لدى مديرى مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية وكيفية مواجهتها.

الدراسات السابقة

١- دراسة مارتل (Martell , 2007) بعنوان : " تحسين مستوى الشفافية والمساءلة في الحكم المحلى فى البرازيل "

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الاستراتيجيات والترتيبات الرسمية المستخدمة من قبل المسؤولين في الحكومة المحلية في البرازيل لتحسين مستوى الشفافية والمساءلة في الحكم المحلى وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفى ولتحقيق أهداف الدراسة تم

بشكل إيجابي بتحقيق الشفافية أكثر من المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس.

٥- دراسة أبو سمرة وآخرون (٢٠١٣) بعنوان : الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : " أن الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في المديريات جاءت بدرجة مقبولة.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي كما تستفيد الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في التعرف على بعض المفاهيم والمراجع المختلفة التي تعطي بعض جوانب الدراسة ، ولكنها تختلف مع هذه الدراسات في أن الدراسة الحالية ستتناول معوقات الشفافية الإدارية في الإدارة المدرسية بالتعليم الثانوي العام وكيفية مواجهتها، والتي لم تتطرق أي من الدراسات السابقة في تناولها .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة (نظام المعلومات ، والاتصال الإداري ، والمشاركة ، وإجراءات العمل وواقع الشفافية)

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في مجالات الاتصال الإداري ، والمساءلة والإدارية ، والمشاركة ، وإجراءات العمل ، والشفافية الإدارية تعزى إلى الجامعة ولصالح جامعة الأزهر .

٤- دراسة كلين (2012 , Klein)

سياسة الباب المفتوح : الشفافية تقلل النزاعات بين مديري المدارس والموظفين.

هدفت الدراسة الكشف عن مساهمة الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٩٤) معلماً من (٥٩) مدرسة ابتدائية وثانوية، واستخدم الباحث المنهج التجريبي،

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخلفية الأكاديمية للمعلمين حيث أن المعلمين الحاملين لدرجة الماجستير تأثروا

كما تستعمل ، وأنها مرتبطة بشكل كبير بالثقة ، حيث تعمل على إيجاد الثقة بين المعنيين ، وتشجع على اتخاذ القرارات المرئية أكثر ، وتدعم مشاركة الجميع . (meyer,2003,p3) وفى ضوء التعريفات السابقة يرى البحث الحالى أن الشفافية الإدارية مجموعة من المقومات والمؤشرات الدالة على تطبيق الشفافية فى الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوى العام مثل تأكيد قيم ، واشباع حاجات الأفراد ، والثقة بين الأفراد ، واتخاذ قرارات مرئية ، وازالة الستار عن الأعمال المختصة ، وايضاح المعلومات ، وتوفير حرية تدفقها ، والانتماء والولاء للمؤسسة ، وتحمل مسئولية تنفيذ اللوائح والتعليمات .

أهداف الشفافية الإدارية

تعنى الشفافية توفير بيئة عمل جذابة يسهل من خلالها التنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها وبالتالي تحديد اتجاهاتها المستقبلية، وعليه فإن أهداف الشفافية هي (الشخابنه ، ١٩٩٨ ، ٣٤٢ - ٣٤٧)

- جذب الاستثمارات الأجنبية والمحافظه على الاستثمارات الوطنية .
- أنعاش السوق المالى من خلال تحقيق المصداقية فى توفير المعلومات المالية .
- محاربة الفساد بكافة صورة واشكالة .
- تعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها من خلال الدقة والوضوح فى الإيرادات والممارسات الإدارية المعمول بها .

وتمت معالجة البحث الحالى من خلال المحاور التالية:

المحور الأول : الإطار النظرى

ويتضمن هذا الإطار التنظير لمفهوم الشفافية الإدارية ، وأهدافها ومبادئها، وفيما يلى عرض تفصيلى لهذه العناصر

- مفهوم الشفافية الإدارية

تعرف الشفافية الإدارية بأنها هى نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة التى يطلبها الجمهور فى حياتها ، وهى ترتبط بثلاثة شروط ، الأول الدقة ، والثانى العلاقة ، والثالث التوقيت ، وهذا يتطلب أن تقدم المعلومة الصحيحة والدقيقة بشكر مستمر ، وان تتوفر للجمهور من قبل المؤسسات فى وقتها الصحيح حتى تصبح الشفافية لازمه لتطوير ورفع كفاءة الفرد والمجتمع . (العتيبي ، ٢٠٠٧ ، ٣١)

وتعرف أيضاً بأنها : هى القاطرة والمحرك الأساسى للعمل إذ أن الموقف قد تغير والمجتمع يحتاج الى مزيد من المعلومات ومزيد من الشفافية ، وينبغى على المؤسسات العامة أن تعمل جاهدة على توفير معلومات اكثر وأن تكون مسئولة عن إدارة عمليات الشفافية والتمسك بها ، وأن تعطى الصلاحيات الكاملة لممارسة إدارة مواردها ، وإدارة الشفافية ، بهدف زيادة قدرة المؤسسات العامة على تقويم الأوضاع وكشف التجاوزات والانحرافات واكتشاف حلول أخرى للتجاوزات استنادا الى واقع الخبرة . (بيرتوك ، ٢٠٠١ ، ص٣٦-٤٠) كما تعرف أيضاً بأنها : تفهم

٣ - المعلومات لجميع العاملين :

لذلك ينبغي أن يعلم كل أفراد الهدف العام للمنظمة وكذا كافة الأهداف الفرعية ، ويفهم كل فرد دوره في تحديد وتحقيق تلك الأهداف وتطويرها . هذا وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها العاملين ليس فقط ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية ، ولكن أيضا ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم ووحداتهم والمنظمة في مجموعها .

٤ - المحاسبة لجميع العاملين :

يجب أن تحمى الأمية الرقمية من المنظمة ، وأن يفهم الجميع النواحي المالية ، وأن يتكلم الجميع بلغة الأرقام ، ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين بل لا بد أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام ، وأن يكون لهم رأى في تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام.

٥ - تمكين العاملين من اتخاذ القرارات :

وهو ما يعنى المشاركة الفعلية من جانب العاملين فى إدارة منظماتهم عن طريق المشاركة فى حل المشكلات وصناعة اتخاذ القرارات ، إذ يؤدى التمكين الى التفكير الإبداعي من جانب العاملين والتصرف فى المواقف وتحمل المسئولية والرقابة على النتائج.

٦ - الشفافية المالية للموظف :

والغاية من ذلك هى وضوح المركز المالى للموظف . إقرار الذمة المالية لأمكانية متابعة نشاطه والتأكد من خلو صفحته من الرشوة .

• توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى فى عمل العاملين .

• ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج إذ يكون أداء الأعمال جماعية والمحاسبة تكون بشكل جماعى .

• منع الممارسات الإدارية الخاطئة .

• زيادة الثقة بنظر العاملين والمواطنين للتنظيم الإدارى .

مبادئ الشفافية الإدارية

أضحى مبدأ الشفافية والمشاركة الإدارية فى البلاد الحرة المتقدمة من المبادئ والأساسية التى تقوم عليها كافة الأنظمة ، وتتمثل مبادئ الشفافية فيما يلى : (الطوخى ٢٠٠٢ ، ١١٧)

١ - الوضوح الإداري :

ينبغي أن تكشف المنظمة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية ، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحا كالشمس من خلال تةضیح أسباب القرارات الإدارية وهو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات ، وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها التى تتعلق بمصالحة وشئون العاملين بالمنظمة كقرارات التعيين والترقية والنقل والندب ومنح المكافآت والحوافز وغيرها.

٢ - أجور الكفاية المعيشية للعاملين :

العامل يكتفى بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الانتظار لتحصيل رشوة ، وهو ما يقتضى أن يكون الأجر ممثلا للحد الأدنى وكافيا لمواجهة أعباء المعيشة .

من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله؛ ومدى وضوح عبارات الاستبانة وسلامة صياغتها، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات ومقترحات السادة المحكمين.

■ تم وضع الأداة في صورتها النهائية مكونة من محورين:

المحور الأول: المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوى العام للشفافية الإدارية

المحور الثانى: " ما أهم المقترحات لمواجهة المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوى العام للشفافية الإدارية وللتأكد من مدى صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق ، تم حساب صدق الاتساق الداخلى بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية له، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط عالية ، حيث تراوحت (**977 - **520)، وللتأكد من ثبات الأداة ، تم حساب معاملات الفا كرونباخ والتي تراوحت بين (**932 - **988) وهى قيم عالية

٢- عينة الدراسة

فيما يلى توزيع أفراد العينة حسب المتغير

٧- الرقابة من الجميع وعلى الجميع :

ومقتضى ذلك أنه إذا كان للرؤساء متابعة ورقابة على المرؤسين ، فأن للمرؤسين الحق فى رقابة مشروعية أعمال الرؤساء ، وهو ما يقتضى وجود نظام رقابى متبادل ، وتقييم للأداء مزدوج فالرئيس يقيم مرؤوسيه والمرؤوس يقيم رؤساءه .

المحور الثانى: الإطار الميدانى

يهدف إلى الوقوف على الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوى العام وكيفية مواجهتها ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بالآتي:

١- إعداد أداة البحث: والتي تمثلت في استبانة، ولقد مرت عملية بناء هذه الاستبانة بالخطوات الآتية:

■ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك بهدف صياغة محاور الاستبانة.

■ تكونت الاستبانة من محورين: الأول عن بعض الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوى العام ، والثاني سؤال مفتوح حول إبراز المقترحات لمواجهة تلك المعوقات ، وكانت الإجابة على عبارات المحور الأول في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (متوفرة بدرجة عالية، متوفرة بدرجة متوسطة، متوفرة بدرجة منخفضة).

■ تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق

جدول (١) توصيف عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

النسبة	العينة	متغيرات الدراسة	
٥.٥%	٣٢	موجه	الوظيفة
٨.٦%	٥٠	مدير	
٨٥.٩%	٥٠٠	معلم	
١٠٠%	٥٨٢	الإجمالي	
٣٤.٧%	٢٠٢	أقل من ١٥ سنة	سنوات الخبرة
٦٥.٣%	٣٨٠	أكثر من ١٥ سنة	
١٠٠%	٥٨٢	الإجمالي	

٣- الأساليب الإحصائية

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي سعى إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الشخصية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لحساب متوسطات عبارات

الاستبيان وكذلك الدرجات الكلية لمحاول الاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة البحث.

- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي.
 - معامل ألفا كرونباخ: لحساب الثبات لعبارات الاستبانة.
 - اختبارات (T-test) للتحقق من الفروق الإحصائية.
- ٤- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالمحور الأول: المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للشفافية الإدارية.

نظراً لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عينة الدراسة وفقاً للوظيفة (مدير - موجه - معلم) والخبرة (أقل من ١٥ سنة - أكثر من ١٥ سنة) حول المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للشفافية الإدارية، سيتم توضيح استجابات عينة الدراسة الكلية من خلال الجدول التالي:

جدول (٩)

استجابات العينة الكلية للدراسة حول المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للشفافية الإدارية (ن=٥٨٠)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة كا	الوزن النسبي	درجة التحقق						العبارات
				منخفضة		متوسطة		عالية		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	٠.٠١	٣٠٥.٧٦	٢٤٨	١٩.١	١١١	١٣.٦	٧٩	٦٧.٤	٣٩٢	١
٢	٠.٠١	٢٣٦.٨١	٢٤٥	١٨.٦	١٠٨	١٨	١٠.٥	٦٣.٤	٣٦٩	٢
٣	٠.٠١	١١٩.١٤	٢٣١	٢٣.٥	١٣٧	٢١.٨	١٢٧	٥٤.٦	٣١٨	٣
٧	٠.٠١	٢٧.٢٨٩	٢١٢	٣٠.٩	١٨٠	٢٥.٩	١٥١	٤٣.٢	٢٥١	٤
٤	٠.٠١	١٣٥.٣١	٢٢٦	٢٩	١٦٩	١٦.٢	٩٤	٥٤.٨	٣١٩	٥
١٦	٠.٠٥	٧.٥٥	١٩٥	٣٣.٧	١٩٦	٣٧.٨	٢٢٠	٢٨.٥	١٦٦	٦
١٧	٠.٠١	٢٤.٠٣١	١٩٣	٤١	٢٣٩	٢٤.٦	١٤٣	٣٤.٤	٢٠٠	٧
٢٠	٠.٠١	٢٨.٣٧١	١٨٩	٤٣	٢٥٠	٢٥.١	١٤٦	٣٢	١٨٦	٨
١٩	٠.٠١	١٦.٩٩	١٩١	٤٠.٩	٢٣٨	٢٧.١	١٥٨	٣٢	١٨٦	٩
١٧م	٠.٠١	٢٣.٣٣	٢١٢	٣٠.٩	١٨٠	٢٦.٦	١٥٥	٤٢.٤	٢٤٧	١٠
١٣	غير دالة	٠.٦٩١	٢٠.٢	٣٣	١٩٢	٣٢.١	١٨٧	٣٤.٩	٢٠٣	١١
١٧م	٠.٠١	١١.٥١	١٩٣	٣٤.٤	٢٠٠	٣٨.٥	٢٢٤	٢٧.١	١٥٨	١٢
٢٠م	٠.٠١	١١.٤٢٣	١٨٩	٣٩.٩	٢٣٢	٣٠.٩	١٨٠	٢٩.٢	١٧٠	١٣
١٨	٠.٠٥	٦.٢٣	١٩٢	٣٦.٤	٢١٢	٣٥.١	٢٠٤	٢٨.٥	١٦٦	١٤
٢٢	٠.٠١	١٨.٥٧	١٨٧	٣٧.٥	٢١٨	٣٧.٦	٢١٩	٢٤.٩	١٤٥	١٥
٩	٠.٠٥	٧.١٢٤	٢٠٧	٢٨.٢	١٦٤	٣٦.٦	٢١٣	٣٥.٢	٢٠٥	١٦
١٥	غير دالة	٠.٠٤١	١٩٩	٣٣.٧	١٩٦	٣٣.٣	١٩٤	٣٣	١٩٢	١٧
١٤	٠.٠٥	٧	٢٠.١	٣٥.٦	٢٠٧	٢٨.٢	١٦٤	٣٦.٣	٢١١	١٨
١٠	غير دالة	٤.٧١١	٢٠.٥	٢٩.٢	١٧٠	٣٦.٣	٢١١	٣٤.٥	٢٠.١	١٩
١١	غير دالة	٣.٧٢٢	٢٠.٤	٢٩.٧	١٧٣	٣٦.١	٢١٠	٣٤.٢	١٩٩	٢٠
٢١	٠.٠١	١٤.٦١	١٨٨	٤٠.٧	٢٣٧	٣٠.٦	١٧٨	٢٨.٧	١٦٧	٢١
١٢	غير دالة	٣.٥٣٦	٢٠.٣	٣٣.٥	١٩٥	٣٠.١	١٧٥	٣٦.٤	٢١٢	٢٢
١١م	٠.٠١	٩.٤٠٢	٢٠.٤	٢٨.٥	١٦٦	٣٨.٨	٢٢٦	٣٢.٦	١٩٠	٢٣
٨	٠.٠٥	٨.٣٨١	٢١٠	٢٨.٤	١٦٥	٣٣.٥	١٩٥	٣٨.١	٢٢٢	٢٤
٥	٠.٠١	٤٩.٨٦	٢٢٤	٢٢.٣	١٣٠	٣١.٦	١٨٤	٤٦	٢٦٨	٢٥
٢٣	٠.٠١	٢٦.٢٦	١٨٤	٤٠.١	٢٣٣	٣٦.٤	٢١٢	٢٣.٥	١٣٧	٢٦
٢٠م	٠.٠١	١٠.٨٦	١٨٩	٣٨	٢٢١	٣٤.٩	٢٠٣	٢٧.١	١٥٨	٢٧
٢٠م	٠.٠١	١٦.٤٥٤	١٨٩	٤١.٢	٢٤٠	٢٨.٩	١٦٨	٢٩.٩	١٧٤	٢٨
٦	غير دالة	٣.٦١٩	٢٢٠	٣٠.٨	١٧٩	٣٦.٩	٢١٥	٣٢.٣	١٨٨	٢٩

مديري مدارس التعليم الثانوي العام للشفافية الإدارية، على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في العبارات (٦-١٢-١٣-١٤-١٥-

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن:

جاءت استجابات العينة الكلية للدراسة حول المعوقات التي تحول دون ممارسة

- ١٦-٢١-٢٣-٢٤-٢٦-٢٧) لصالح البديل (متوسطة)، وباقي العبارات لصالح البديل (عالية)، حيث جاءت قيم كاذبة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥، ٠.٠٠١ ودرجات حرية =٢، عدداً العبارات رقم (١١-١٧-١٩-٢٢-٢٩).
- أما بالنسبة لترتيب العبارات حسب الوزن النسبي لها جاء كما يلي:
- جاءت العبارة رقم (١) "تكدر الفصول بالطلاب وقلة صلاحية المباني والوسائل التعليمية التكنولوجية" في المرتبة فيترتيب المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للشفافية الإدارية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢٤٨).
- جاءت العبارة رقم (٢) "قلة الموارد المخصصة للعملية التعليمية" في المرتبة الثانية فيترتيب المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للشفافية الإدارية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢٤٥).
- جاءت العبارة رقم (٣) "قصور البرامج التدريبية للقائمين على أمر العملية التعليمية داخل المدارس" في المرتبة الثالثة فيترتيب المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للشفافية الإدارية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢٣١).
- جاءت العبارة رقم (٥) "انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة"، مما يساعد على إيجاد بيئة ملائمة للفساد الإداري" في المرتبة الرابعة فيترتيب المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للشفافية الإدارية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢٢٦).
- جاءت العبارة رقم (٢٥) "ضعف كفاءة نظم الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها" في المرتبة الخامسة فيترتيب المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للشفافية الإدارية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (٢٢٤).
- جاءت العبارة رقم (٩) "غياب مبدأ العلاقات الإنسانية بين المديرين والعاملين في المدرسة" في المرتبة التاسعة عشر فيترتيب المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للشفافية الإدارية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (١٩١).
- جاءت العبارات رقم (٨) "الازدواجية في العمليات الإدارية، والغموض في عمليات التحديث والتطوير"، و(١٨) "وجود بعض القيود القانونية التي تحد من المشاركة الاجتماعية في صنع القرارات المدرسية في مختلف مجالات العمل"، و(٢٧) "غياب مبدأ الإدارة الذاتية والعمل بروح الفريق

بقراءة الجداول السابقة الخاصة بالمحور الثاني : المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوى العام للشفافية الإدارية ، (٦ - ١٢ - ١٣ - ١٤ - ١٥ - ١٦ - ٢١ - ٢٣ - ٢٤ - ٢٦ - ٢٧) يتضح أنه : توجد فروق إحصائية فى استجابات العينة لصالح البديل (متوسطة) وباقى العبارات لصالح البديل (عالية) دال عند مستوى (٠.٠٥ ، ٠.٠١) من العينة .

يتضح من العرض السابق : -

أن من أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوى العام للشفافية الإدارية

١ - غياب مبدأ العلاقات الإنسانية بين المديرين والعاملين بالمدرسة .

٢ - الازدواجية فى العمليات الإدارية ، والغموض فى عمليات التحدث والتطوير .

٣ - صعوبة تحديد اولويات الأهداف المراد تحقيقها ، مما يحول من الصعب وضع اولويات تنفيذ تلك الأهداف .

٤ - الافتقار الى قيم النزاهة والمصادقية والثقة بين جميع العاملين بالمدرسة .

٥ - قلة الموارد المخصصة للموارد التعليمية .

٦ - تكس الفصول بالطلاب وقلة صلاحية المباني والوسائل التعليمية التكنولوجية .

٧ - انخفاض مستوى رواتب العاملين فى الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع تكاليف

داخل المدرسة " ، و(٢٨) "الافتقار الى سياسة التدوير الوظيفى بحيث يستمر الموظف فى الموقع الواحد لمدة طويلة"في المرتبة العشرين فيترتيب المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للشفافية الإدارية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (١٨٩).

- جاءت العبارة رقم(٢١) "صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها ، مما يجعل من الصعب وضع أولويات تنفيذ تلك الأهداف"في المرتبة الحادية والعشرين فيترتيب المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للشفافية الإدارية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (١٨٨).

- جاءت العبارة رقم(١٥) "ضعف جدية إجراءات تقديم الزم المالية للعاملين بالمدرسة"في المرتبة الثانية والعشرين فيترتيب المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للشفافية الإدارية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (١٨٧).

- جاءت العبارة رقم(٢٦) "الافتقار إلى قيم النزاهة والمصادقية والثقة بين جميع العاملين في المدرسة"في المرتبة الثالثة والعشرين فيترتيب المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للشفافية الإدارية، حيث بلغ الوزن النسبي لها (١٨٤).

- المعيشة مما يساعد على إيجاد بيئة ملائمة للفساد الإداري .
- أما بالنسبة للمحور الثاني المقترحات الخاصة لتفعيل ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للشفافية الإدارية ولمعرفة ذلك وجه السؤال الأتى من استبانة المعلمين والموجهين " ما مقترحاتك لتفعيل ممارسة مديري مدار التعليم الثانوي العام لتطبيق الشفافية الإدارية بشكل أفضل " وقد ابدى افراد العينة العديد من المقترحات والتي تعتبرها الباحثة ذات قيمة لأنها صادرة عن العاملين فى الميدان التعليمي وهم أكثر الأفراد دراية بمشكلات وسلبيات النظام ، كما أن مقترحاتهم قد تكون قابلة للتنفيذ لأنها نابعة من الواقع الفعلى ، وسوف يرد ذكر هذه المقترحات وهى :
- 1 تفعيل القوانين الإدارية
 - 2 استخدام اللامركزية فى عمليات الإدارة
 - 4 تفعيل مبدأ الثواب والعقاب وفق ما يسمح به القانون
 - 5 تفعيل مبدأ إعلان نقاط القوة ونقاط الضعف واقتراح خطة لتحسين هذه النقاط
 - 6 الاهتمام بالأنشطة الطلابية (رياضية - ثقافية - اجتماعية - فنية) لأنها تعمل على ربط الطالب بالمدرسة
 - 7 العمل على ربط المجتمع بالمدرسة وذلك من خلال الاتصال بالمسؤولين ورجال الأعمال للمشاركة في فعاليات المدرسة
 - 8 تفعيل دور الشكاوى والمقترحات والعمل على حلها وإعلانها على الطلاب فى جميع الأمور
- ٩ وضع برامج خاصة للطلاب المتميزين (علميا - رياضيا) والمتعثرين من خلال محاضرات تعويضية حتى لا يتم تسريب الطلاب من المدرسة
- ١٢ اختيار المديرين طبقا للكفاءة العلمية والمهنية وليس الأقدمية
- ١٤ مشاركة المديرين فى اتخاذ القرارات الوزارية
- ١٥ العمل على الحد من كثافة الفصول
- ١٩ الاهتمام بالأنشطة الصفية واللاصفية
- ٢٠ عمل توعية لمدراء المدارس لتحسين سير العملية التعليمية
- ٢١ تخفيض أعباء المعلمين حتي يقوم كل منهم بدورة الأمتل
- ٢٢ زيادة التحفيز المادي والمعنوي للطالبة المتميزين
- ٢٣ الاهتمام بتوسيع المبني المدرسي وترميمه
- ٢٤ الآخذ بالدورات التدريبية اللازمة والمهمة لتطوير الإدارة
- ٢٥ لابد من آخذ دبلومه في الإدارة العامة قبل الترقية
- ٢٦ وضع خطة مسبقوه أو بحث للعمل داخل المدرسة بنجاح
- ٢٧ العمل من قبل وزارة التربية والتعليم على النهوض بالشكل الإداري ، لأن معوقات الإدارة معروفه ومتبعة منذ عهد الاحتلال الإنجليزي الذي دام ٧٤ عام (١٨٨٢- ١٩٥٢) مما أدى إلي وجود الكثير من الرشوة والمحسوبية في الإدارة لأن الاحتلال ترك لنا أسوء ما فيه وهو سوء الإدارة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- المؤتمر التربوي الأول (كلية التربية ،
الجامعة الإسلامية) .
٧. العتيبي ، سلطان (٢٠٠٧) : الأنشطة
والبرامج التي من شأنها جعل دولة الكويت
خالية من الفساد ودور ديوان المحاسبة
بالنسبة للشفافية بالتعاون مع كافة القوى
الفاعلة بالمجتمع من مؤسسات وأفراد -
بحث مقدم للمسابقة الثامنة للبحوث على
مستوى جميع قطاعات ديوان المحاسبة
(الكويت) .
٨. بيرتوك ، جانوس (٢٠٠١) : النجاحات
والإخفاقات في برامج محاربة الفساد ،
دروس مستفادة من التجارب العالمية ، من
منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية
، نوات ومؤتمرات محررة - مؤتمر آفاق
جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة
الإدارية من منظور استراتيجي (القاهرة ،
المنظمة العربية للتنمية ، ط ١) .
٩. حرب ، نعيمة محمد (٢٠١١) : " واقع
الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في
الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " (رسالة
ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة) .

ثانياً: المراجع الاجنبية

10. Martell, christen R. 2007 Municipal
Government Accountability in Brazil
Internaional journal of pulic
11. Meyr, paul . 2003 theruth abot
transparency . retrieved
12. Klein, joseph (2012): "the Open-Door
policy: Transparency minimizes
Conflicts between School principals
and staff" **international Journal of
Educational Management, v26 n6**

١. أبو سمره ، د . محمود أحمد ، أ . أماني
عدنان هوش ، د . جمال حلاوة ،
(٢٠١٣) : الممارسات الإدارية لمديري
التربية والتعليم في فلسطين كما يراها
رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم
في المحافظات الشمالية ، كلية العلوم
التربوية ، جامعة القدس ، فلسطين . وزارة
التربية والتعليم العالي الفلسطينية رام الله
(فلسطين . كلية الآداب جامعة القدس ،
القدس ، فلسطين) .
٢. السبيعي ، فارس بن علوش بن بادي
(٢٠١٠) : " دور الشفافية والمساءلة في
الحد من الفساد الإداري فى القطاعات
الحكومية " . (رسالة ماجستير منشورة ،
الرياض ، السعودية) .
٣. الشخابنة (١٩٩٨) الشفافية فى الخدمة
المدنية تجربة ديوان الرقابة والتفتيش
الإدارى .
٤. الشيخ ، على ، (١٩٩٧) : الشفافية فى
الخدمة المدنية تجربة وزارة التنمية
الإدارية، الأسبوع العلمي الأردني الخامس،
الجمعية العلمية الملكية ، المجلد ٢ .
٥. الطوخى ، سامى (٢٠٠٢):الإدارة
بالشفافية، مرجع سبق ذكره ص ١١٦-
١١٧ .
٦. العاجز ، فؤاد ، نشوان ، جميل : عوامل
الرضا وتطوير أداء المعلمين بمدارس
وكالة الغوث الدولية بغزة بحث مقدم إلى

ملحق (١)

مقدمه الى

السادة معلمي ومديري وموجهي التعليم الثانوي العام

المحور الأول :

المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للشفافية الإدارية .
فيما يلي مجموعة من المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للشفافية الإدارية ، فما درجة توفرها على أرض الواقع بمدرستك ؟

م	العبارة	درجة التوفر		
		عالية	متوسطة	منخفضة
١	تكدر الفصول بالطلاب وقلة صلاحية المباني والوسائل التعليمية التكنولوجية			
٢	قلة الموارد المخصصة للعملية التعليمية			
٣	قصور البرامج التدريبية للقائمين على أمر العملية التعليمية داخل المدارس			
٤	تخوف بعض أصحاب النفوذ من فقدان بعض صلاحياتهم			
٥	انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة ، مما يساعد على إيجاد بيئة ملائمة للفساد الإداري			
٦	ضعف فناعة إدارة المدرسة بحق المجتمع الخارجي في مراقبة أداء المدرسة			
٧	هيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي الى شيوع المحاباه والمحسوبية			
٨	الازدواجية في العمليات الإدارية ، والغموض في عمليات التحديث والتطوير			
٩	غياب مبدأ العلاقات الإنسانية بين المديرين والعاملين في المدرسة			
١٠	قلة الصلاحيات الممنوحة للمعلم في اتخاذ قراراته			
١١	غياب المعايير الدقيقة التي تتبعها الإدارة المدرسية أو التوجيه الفني في تقييم العملية التعليمية			
١٢	غلبة الذاتية في بعض الأحيان على القرارات المدرسية			
١٣	تعارض المصالح بين الأهداف الشخصية للمدير وأهداف المدرسة			

م	العبارة	درجة التوفر		
		عالية	متوسطة	منخفضة
١٤	ضعف فعالية نظم الرقابة والمساءلة داخل المدارس			
١٥	ضعف جدية إجراءات تقديم الزم المالية للعاملين بالمدرسة			
١٦	قلة إلمام العاملين بالإبعاد التنظيمية والإدارية داخل المدرسة			
١٧	شيوخ مبدأ مركزية الإدارة فى كثير من مدارس التعليم الثانوى العام			
١٨	وجود بعض القيود القانونية التى تحد من المشاركة الاجتماعية فى صنع القرارات المدرسية فى مختلف مجالات العمل			
١٩	غياب وجود قاعدة بيانات عن مستوى الاداء داخل المدرسة للرجوع اليها وقت الحاجة			
٢٠	تجنب الأخذ بمبدأ الكفاءة والجدارة فى سياسات التوظيف والترقية			
٢١	صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها ، مما يجعل من الصعب وضع أولويات تنفيذ تلك الأهداف			
٢٢	قلة مشاركة العاملين بالمدرسة فى وضع معايير تقييم الأداء بها			
٢٣	ضعف الأخذ بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة فى العملية التعليمية داخل المدرسة			
٢٤	ضعف التخطيط الشامل مما يؤدى إلى إضعاف أو إهمال الاستخدام الامثل للتطبيقات التنظيمية داخل المدرسة			
٢٥	ضعف كفاءة نظم الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها			
٢٦	الافتقار الى قيم النزاهة والمصداقية والثقة بين جميع العاملين فى المدرسة			
٢٧	غياب مبدأ الإدارة الذاتية والعمل بروح الفريق داخل المدرسة			
٢٨	الافتقار الى سياسة التدوير الوظيفى بحيث يستمر الموظف فى الموقع الواحد لمدة طويلة			
٢٩	قلة وعى العاملين بالمدرسة بما يجب أن يحصلوا عليه من حقوق مقابل ما يكفون به من أعمال			
٣٠	معوقات أخرى ترونها .			

المحور الثاني :

ما أهم المقترحات التى ترونها لتفعيل ممارسة مديرى مدارس التعليم الثانوية العام للشفافية الإدارية؟