

The Degree of Administrative Transparency Practiced by Public Education School Principals in Tabuk City

[10.35781/1637-000-154-004](https://doi.org/10.35781/1637-000-154-004)

الباحث/ عبدالله بن حسن شار عسيري *

*تخصص الإدارة والتخطيط التربوي - قسم الإدارة والتخطيط التربوي -
كلية التربية - جامعة تبوك

الملخص

إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية. وأوصت الدراسة بضرورة وضع معايير واضحة لاختيار القيادات التعليمية، وتفعيل المساءلة الإدارية، وتعزيز ثقافة الشفافية عبر الحملات الإعلامية، ورفع وعي العاملين بالتشريعات المنظمة للعمل المدرسي، ودعم الإفصاح عن نتائج تحليل البيئة المدرسية لتحسين الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: المدارس، المديرين، الشفافية، الإدارة، المعلم.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك للشفافية الإدارية في مجالات الاتصال الإداري، والمساءلة، وتقييم الأداء، واتخاذ القرار. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من معلمي مدارس التعليم العام للبنين بمدينة تبوك. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسة الشفافية في الاتصال الإداري بمتوسط (3.74 من 5)، وفي اتخاذ القرار والمساءلة بمتوسط (3.59 من 5)، بينما جاء مستوى الشفافية في تقييم الأداء بدرجة متوسطة بمتوسط (3.39 من 5). كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة

The Degree of Administrative Transparency Practiced by Public Education School Principals in Tabuk City

Researcher: Abdullah bin Hassan Shaar Asiri*

*Specialization: Educational Administration and Planning –
Department of Educational Administration and Planning
College of Education – University of Tabuk

Abstract

This study aimed to investigate the degree to which public education school principals in Tabuk City apply administrative transparency in the areas of administrative communication, accountability, performance evaluation, and decision-making. The study adopted the descriptive-analytical method and used a questionnaire as a data collection tool, targeting male public school teachers in Tabuk City.

The results revealed a high level of transparency in administrative communication, with a mean score of (3.74 out of 5), and in decision-making and accountability, with a mean of (3.59 out of 5). Meanwhile, the level of transparency in performance evaluation was moderate, with a mean score of (3.39 out of 5). The findings also indicated statistically significant

differences attributed to the variable of years of service in favor of more experienced teachers (10 years or more), while no significant differences were found based on the educational stage variable.

The study recommended the establishment of clear criteria for selecting educational leaders, activating administrative accountability, promoting a culture of transparency through media campaigns, increasing staff awareness of regulations governing school work, and supporting the disclosure of school environment analysis results to improve institutional performance.

Keywords: Schools, Principals, Transparency, Administration, Teachers.

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف المجالات نتيجة التقدم العلمي والتقني والعولمة، الأمر الذي أسهم في تسريع تدفق المعلومات وتبادل الخبرات، ورفع مستوى الوعي المجتمعي بحقوق الأفراد وواجباتهم. وقد أفرزت هذه التحولات مطالب متزايدة بإصلاح النظم الإدارية والحد من البيروقراطية والغموض والمركزية المفرطة، والتوجه نحو تبني قيم الشفافية والمساءلة والحوكمة الرشيدة، باعتبارها مدخلاً أساسياً لتعزيز الثقة المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة (الشمري، 2009).

وتعاني العديد من الدول النامية من مظاهر قصور إداري تمثل في الجمود التنظيمي، وضعف التنسيق، والمحابة، والمركزية الشديدة في اتخاذ القرار، وفرض السرية على الإجراءات الإدارية، مما يؤدي إلى ضعف الثقة في الأجهزة الحكومية وارتفاع معدلات الفساد (القريوتي، 2010؛ أبو كريم، 2005). وفي هذا السياق برز مفهوم الشفافية الإدارية كأداة فاعلة لمعالجة هذه الإشكالات من خلال وضوح القوانين والإجراءات، وإتاحة المعلومات، وتفعيل المساءلة، وتعزيز المشاركة في صنع القرار.

ويكتسب تطبيق الشفافية أهمية خاصة في القطاع التربوي نظراً لتعدد مسؤولياته واتساع تأثيره المجتمعي وارتباطه المباشر ببناء الإنسان وتنمية رأس المال البشري. كما أن تعقيد النظم التعليمية وضخامة نفقاتها وتداخلها مع مؤسسات الدولة الأخرى يتطلب تبني أسلوب إداري قائم على الوضوح والانفتاح والمحاسبة لضمان كفاءة الأداء وتحقيق الجودة التعليمية (الحربي، 2012). وتشير الأدبيات التربوية إلى أن الشفافية تسهم في رفع دافعية العاملين، وتعزيز الولاء المؤسسي، وترسيخ التعاون، وتحسين جودة المخرجات التعليمية، إضافة إلى دورها في الحد من المحسوبية والفساد الإداري (السبيعي، 2010؛ فريحات، 2009).

وقد أولت المملكة العربية السعودية اهتماماً متزايداً بترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة في مختلف القطاعات، حيث أكدت الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد على إقرار مبدأ الوضوح، وتسهيل الإجراءات الإدارية، وإتاحة المعلومات، وعدم اللجوء إلى السرية إلا فيما يمس الأمن الوطني (الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، 1428هـ). كما ركزت رؤية المملكة 2030 على تقليص الإجراءات البيروقراطية، وتعزيز الحكومة الرقمية، وممارسة المحاسبة الفورية، ورفع مستويات الشفافية والحوكمة في جميع المؤسسات الحكومية (رؤية المملكة 2030، 2016). ويعزز ذلك ما ورد في برنامج التحول الوطني 2020 الذي أكد على نشر المستهدفات والنتائج بشفافية لرفع كفاءة الأداء المؤسسي (برنامج التحول الوطني، 2016).

وفي ضوء هذا التوجه الوطني، يشهد قطاع التعليم السعودي تطوراً ملحوظاً يهدف إلى تحسين كفاءة المؤسسات التعليمية وتعزيز استقلاليتها وتمكين القيادات المدرسية من قيادة عمليات التطوير الذاتي والتخطيط والتقييم (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، 2007). وبما أن المدرسة تمثل الوحدة التنفيذية لسياسات التعليم، ويُعد مدير المدرسة المحرك الرئيس للممارسات الإدارية داخلها، فإن مستوى الشفافية في أدائه ينعكس مباشرة على المناخ التنظيمي وجودة العملية التعليمية.

وبالاستناد إلى الأدبيات التربوية والملاحظات الميدانية، لوحظ تفاوت في درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى بعض مديري المدارس، وما يترتب على ذلك من مشكلات تتعلق بوضوح الإجراءات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وآليات المساءلة. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في مجالات (الاتصال الإداري، وتقييم الأداء، واتخاذ القرار، والمساءلة).

مشكلة الدراسة:

تكمن أهمية الشفافية في المجال التربوي، من أهمية العملية التعليمية في بناء المجتمع، وفي تحقق التنشئة والتنمية الشاملة لجميع نواحي الحياة، لذلك يجب العمل على اختيار القادة وواضعي السياسات التعليمية، لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وكما أن فقدان الشفافية في المجال التربوي يؤدي إلى فشل السياسات المرسومة. والمملكة العربية السعودية اهتمت بمبدأ الشفافية ومكافحة الفساد خلال السنوات الأخيرة، ويتضح ذلك من خلال تقرير منظمة الشفافية الدولية الذي يوضح ترتيب المملكة عام 2014 بالمرتبة (55) من بين (175) دولة، وفي عام 2015 تقدمت إلى المرتبة (48) (<http://www.transparency.org/cpi2014/results>). كما أن رؤية المملكة 2030 تسعى إلى جعل جميع مؤسسات الدولة تعمل وفق معايير عالية من الشفافية والمساءلة، وتهدف الدولة إلى تحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة في جميع القطاعات (رؤية 2030، 2016: 60). وتوضح أهمية الشفافية في برنامج التحول الوطني 2020 حيث إنه من ضمن آليات العمل تعزيز الشفافية في نشر المستهدفات والنتائج (برنامج التحول الوطني 2020، 2016). وقد أكدت الكثير من الدراسات على أهمية الشفافية الإدارية وضرورة تعزيزها والعمل بمبادئها مثل دراسة المطيري (2016)، والحارثي (2015)، والعتيبي (2015)، والعمرى (2013)، ورمزي (2013)، الزعابي (2014)، وحمدات (2013)، الحربي (2012)، إذ تشير هذه الدراسات إلى ضرورة تبني مبدأ الشفافية في المؤسسات الحكومية والتعليمية بشكل خاص. وحيث أن وزارة التعليم اتجهت إلى منح المدارس استقلالية في عدة جوانب وتمكين مديري المدارس والمعلمين ومنحهم مزيداً من الحرية وإلى جعل المدارس مؤسسات تربوية لديها القدرة الذاتية على التطوير، وتتمتع بدرجة كافية من الاستقلال في التصميم والتخطيط والتقييم وقيادة

عمليات التطوير، وأن يكون لقيادات المدارس والمعلمين مسؤولية كبيرة في تطوير العملية التعليمية. (الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، 2007: 34)، وفي ضوء الرجوع للأدب النظري السابق والدراسات السابقة وملاحظة الباحث الميدانية وكون الباحث عاصر هذه المشكلة ولاحظ تفاوتاً لدى المديرين في ممارسة الشفافية الإدارية ووجود بعض المشاكل داخل المدارس تعزى إلى عدم وضوح تعامل المديرين مع المعلمين وغياب مبدأ الشفافية لدى البعض منهم، وبناءً عليه فإن مشكلة الدراسة تحاول الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين في الاتصال الإداري.
2. ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين في تقييم الأداء.
3. ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين في اتخاذ القرار.
4. ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين في المساءلة.
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم بمدينة تبوك تُعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية).

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين في (الاتصال الإداري، وتقييم الاداء، واتخاذ القرار، والمساءلة).
2. معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمنطقة تبوك التعليمية تُعزى لاختلاف متغيرات سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية).
3. تقديم بعض المقترحات التي تساهم في تحسين ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة فيما يلي:

1. حداثة موضوع الشفافية الإدارية في مدارس التعليم العام في مدينة تبوك التعليمية.
2. أتت هذه الدراسة استجابة لتوصيات العديد من الدراسات التي اقترحت عمل أبحاث عن الشفافية الإدارية في المجال التربوي، ومن هذه الدراسات دراسة المطيري(2016)، الحارثي (2015)، والعتيبي (2015)، والعمرى (2013)، والزعابي (2014).
3. أتت هذه الدراسة متزامنة مع توجه الدولة نحو تطبيق مبدأ الشفافية.
4. تعد هذه الدراسة إضافة إلى المكتبة التربوية.
5. تعتبر هذه الدراسة - على حد علم الباحث - حديثة في مجال التعليم بمدينة تبوك.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

1. الحدود موضوعية: التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية عند أفراد عينة الدراسة في المجالات التالية (الاتصال الإداري- تقييم الأداء - صنع القرارات - المساءلة).
2. الحدود المكانية: مدينة تبوك بالملكة العربية السعودية.
3. الحدود البشرية: جميع معلمي مدارس التعليم بمدينة تبوك.
4. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام 1446هـ

مصطلحات الدراسة:

الشفافية: توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وإعلان تداولها عبر جميع وسائل الإعلام المقروءة والمكتوب والمسموع والتصرف بطريقة مكشوفة وعلمية (الراشدي، 2007: 16).

الشفافية الإدارية:

أن تعمل الإدارة في بيت من زجاج كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، أي التزام منظمات الإدارة العامة والخاصة بالإفصاح والعلمانية والوضوح في ممارسة أعمالها (الطوخي، 2002: 114).

مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء والتقييم وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح

عنها ، وسهولة الوصول إليها ، وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها ، وموضوعية اتخاذ القرارات ، وامتلاك نظاما واضحا للمساءلة ومكافحة الفساد. (الطشة ، 2007: 8).

ويقصد بها إجرائيا: "مجموعة الإجراءات والسلوكيات والأداءات الدالة على الشفافية التي يقوم بها مديرو المدارس ، والتي تضمن الكشف عن المعلومات والتشاركية في صنع القرارات الإدارية ووضوح الأنظمة والقوانين ونشر آليات العمل والتقييم للأداء".

درجة ممارسة الشفافية: الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة لهذا الموضوع بمجالاتها الأربعة (الاتصال الإداري ، وتقييم الأداء ، واتخاذ القرار ، والمساءلة)

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الشفافية الإدارية

مفهوم الشفافية الإدارية

تُعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها ، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة ، إضافة إلى مساهماتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة ، وقد دعا الكثير من رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية ، كالفساد الإداري ، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته ، فكانت محاولات ممارسة الشفافية في العمليات الإدارية ، من الأمور الهامة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في أجهزة الإدارة عامة. (اللوذي ، 2002 ، 141).

حيث أصبح لزاما على كافة المنظمات تطوير وتحسين وتحديث أنظمتها ومواجهة التحديات التي تتمثل في الأمراض التنظيمية والإدارية كإساءة السلطة والتمسك بحرفية الإجراءات والمماطلة في إنجاز الأعمال والتعقيدات الإدارية والإفراط في الرقابة وعدم وضوح التعليمات أو كما يطلق عليه إداريا انعدام الشفافية (القريوتي ، 2010: 272).

تعريف الشفافية الإدارية:

تشير الشفافية لغوياً في العربية إلى الرِّقَّة والوضوح وإمكانية رؤية ما وراء الشيء ، ويُستعار ذلك للدلالة على الصراحة ووضوح السلوك والتعامل (الجر ، 1973 ؛ معجم المعاني). وفي اللغة الإنجليزية يُعبّر

عنها بمصطلح Transparency الذي يدل على الوضوح والانفتاح وإتاحة المعرفة بما يجري داخل المؤسسات. (Macmillan Dictionary, 2002)

أما اصطلاحاً، فتُعرّف الشفافية الإدارية بأنها نمط إداري يقوم على وضوح الإجراءات والتشريعات، وإتاحة المعلومات، والإفصاح عن القرارات والسياسات، بما يسمح بالمساءلة والمحاسبة وتعزيز الثقة بين المؤسسة والمستفيدين (الطوخي، 2006؛ رضا، 2011). كما تُشير برامج الحوكمة الدولية إلى أن الشفافية تعني تقاسم المعلومات والتصرف العلني بما يتيح لأصحاب المصلحة متابعة الأداء وكشف أوجه القصور وحماية مصالحهم. (UNDP-POGAR, 2011)

وتتجسد الشفافية في وجود بيئة تنظيمية تتسم بالوضوح والانفتاح، وسهولة الوصول إلى المعلومات، وعلنية الإجراءات، وخضوع الأداء الإداري للمساءلة، بما يعزز النزاهة وسيادة القانون ويُثمي الثقة والمصادقية المؤسسية (العمري، 2013؛ منظمة الشفافية الدولية، 2006). ويمكن استخلاص أن جوهر الشفافية يركز على أربعة مرتكزات أساسية هي: الوضوح، الإفصاح، المصادقية، والمشاركة (أبو كريم، 2005).

وبناءً على ذلك، تُعد الشفافية الإدارية شرطاً أساسياً لتحسين جودة الأداء المؤسسي، وترسيخ العدالة التنظيمية، وتعزيز ثقة المجتمع في المؤسسات العامة والخاصة.

* أهمية الشفافية:

تُعد الشفافية مبدأً إسلامياً وإنسانياً وحضارياً، وتمثل أحد المرتكزات الأساسية للتنمية الإدارية؛ لما لها من دور مباشر في مكافحة الفساد الإداري، وتقليص البيروقراطية، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي (الراشدي، 2007؛ UNDP، 2010). وتبرز أهميتها بوجه خاص داخل المنظمات الإدارية والمؤسسات العامة، حيث تسهم في وضوح الأهداف والسياسات، وتعزيز الثقة بين القيادات والعاملين، وتمتية روح الانتماء والولاء المؤسسي.

كما تُسهم الشفافية في ترسيخ مبادئ الديمقراطية والمساءلة، وتمكين المواطنين من مراقبة القرارات العامة وتقييمها، إضافة إلى تقليل الهدر في الوقت والتكاليف، وتحسين كفاءة الإجراءات الإدارية وتسريع الإنجاز (الشمرى، 2009؛ أبو كريم، 2005). وتعمل كذلك على رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتشجيع الانفتاح والمصارحة، والكشف المبكر عن الأزمات والمخاطر التنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على استقرار المؤسسات واستدامتها (عميرة، 2008؛ رضا، 2011).

وتساعد الشفافية على تعزيز النزاهة في اختيار القيادات، وتحقيق العدالة في تقييم الأداء، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار، وتقوية الروابط التنظيمية والمجتمعية، بما يدعم سيادة القانون ويُرسّخ الثقة بين المؤسسة وجمهورها (السبيعي، 2010؛ الكيلاني وسكجها، 2000). وبذلك تُعد الشفافية أداة استراتيجية لتحقيق الكفاءة المؤسسية، والاستدامة التنظيمية، والمصلحة العامة.

فالشفافية تساهم في تطوير المنظمات وذلك من خلال تحقيق الرضا الوظيفي والانسجام ومعرفة جميع العاملين حقوقهم وواجباتهم والاقتناع الكامل بالمهام المسندة إليهم مما يؤدي إلى الانتماء للمنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها على أكمل وجه.

● متطلبات الشفافية الإدارية:

تتطلب الشفافية الإدارية توافر منظومة متكاملة من الشروط التنظيمية والتشريعية والثقافية التي تضمن وضوح الممارسات الإدارية وخضوعها للمساءلة. ومن أبرز هذه المتطلبات تعزيز البناء الديمقراطي، وترسيخ حق المجتمع في المحاسبة، وتوسيع مشاركة الأفراد في صنع القرار، بما يضمن علنية الأداء العام ووضوح الإجراءات داخل المؤسسات (رضا، 2011).

كما يُعدّ ترسيخ سيادة القانون، والفصل بين السلطات، وتعزيز حرية الإعلام، من المتطلبات الجوهرية لدعم الشفافية وضمان تدفق المعلومات ومنع الاحتكار المعرفي، إضافة إلى توظيف القيم الحضارية والدينية في ترسيخ ثقافة النزاهة والقُدوة داخل المجتمع والمؤسسات (رضا، 2011).

وعلى المستوى الإداري، تتطلب الشفافية تطوير أجهزة الإدارة العامة بصورة مستمرة، وتحقيق التكامل بين تطوير الموارد البشرية والتطوير الإداري، وربط مخرجات التعليم باحتياجات سوق العمل، واعتماد سياسات واضحة في التوظيف قائمة على الكفاءة والجدارة، وبناء شبكات معلومات فعّالة بين المؤسسات لضمان السرعة والدقة والتنسيق في الإجراءات (اللوzy، 2002).

كما تشمل المتطلبات تعزيز دور الأجهزة الرقابية المالية والإدارية، وتوفير الحماية القانونية للمبلغين عن الفساد، بما يرسخ ثقافة المساءلة ويحد من الانحرافات الإدارية (اللوzy، 2002). وتكتسب هذه المتطلبات أهمية خاصة في المؤسسات التربوية، حيث يُسهم ممارستها في تحسين البيئة المدرسية، وضبط آليات الاختيار القيادي، وتحقيق العدالة في توزيع المهام، وتفعيل نظم المحاسبة وفق معايير واضحة ومعلنة.

• أنواع الشفافية الإدارية

تعددت وجهات نظر الباحثين حول تصنيف أنواع الشفافية الإدارية تبعاً للزاوية التي ينطلق منها كل باحث في التحليل، إلا أن معظم الأدبيات تكاد تتفق على وجود نوعين رئيسيين للشفافية هما: الشفافية الخارجية، والشفافية الداخلية.

1. الشفافية الخارجية: ترتبط الشفافية الخارجية لمؤسسات التعليم بعلاقتها مع المجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وبطبيعة الخدمات التي تقدمها لتلبية احتياجات المجتمع. وتتحقق هذه الشفافية من خلال تمكين المواطنين من أداء دورهم وتحمل مسؤولياتهم تجاه المؤسسة التعليمية، وذلك عبر نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن طبيعة الخدمات المقدمة، وآليات العمل، والتحديات التي تواجهها المؤسسة، بما يتيح للمجتمع فهم أدائها وتقييمه والمشاركة في تطويره.

كما ترتبط فاعلية الشفافية الخارجية بوجود نظام اتصال منفتح وفعل يعتمد على تنوع قنوات الاتصال، ودقة المعلومات المنشورة، ومصداقيتها، وعدم التعامل بالسرية غير المبررة مع الأطراف ذات العلاقة، مع الاهتمام بالتغذية الراجعة والاستفادة منها في تحسين الأداء المؤسسي (الحربي، 2012: 316).

2. الشفافية الداخلية: تتعلق الشفافية الداخلية بسلوكيات الإدارة داخل المؤسسة، وبالقضايا التنظيمية التي تضمن حقوق الأفراد، مثل الثقة، والتمكين، والمشاركة في العمليات الإدارية المختلفة. وتشمل الشفافية الداخلية في المؤسسات التعليمية طبيعة العلاقات والتعاملات والسلوكيات والأداءات التي تتسم بالوضوح والانفتاح داخل المؤسسة، بما يساهم في توفير مناخ تنظيمي صحي على المستويات الإدارية والأكاديمية.

وتتجسد الشفافية الداخلية في تعزيز المصداقية والثقة بين الإدارة والعاملين من خلال التمكين الحقيقي من أداء المسؤوليات، وإتاحة المعلومات الضرورية لكل مستوى وظيفي بحسب متطلبات العمل، واعتماد أسلوب إداري يتسم باللامركزية والديمقراطية والنزاهة في التعامل (أبو كريم، 2005: 98-102). كما تتصف المؤسسات التي تطبق الشفافية الداخلية بالتواصل المستمر مع العاملين، ومشاركتهم في صنع القرارات ورسم السياسات، والابتعاد عن السرية غير المبررة، بما يعزز الانتماء المؤسسي ويُحسن مستوى الأداء (الحربي، 2012: 39).

ويتضح أن الشفافية الداخلية والخارجية تمثلان منظومة متكاملة لا يمكن الفصل بينهما، إذ تهتم الشفافية الخارجية بعلاقة المؤسسة مع المجتمع ومحيطها، بينما تعنى الشفافية الداخلية بتنظيم البيئة الداخلية للمؤسسة، وأي إخلال بأحد الجانبين يُضعف تحقق الشفافية الشاملة داخل المنظمة.

• عناصر الشفافية الإدارية:

لقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد الوضوح في الإجراءات إلى اعتباره فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد في العديد من العناصر والمعايير ووفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المنظمة. والشفافية ترتكز في مضمونها للتأكيد على عنصرين مهمين هما العلانية والقانونية فالعلانية هي الخطوة الأولى للرقابة الإدارية ويتوجب على الإدارة توفيرها بكافة السبل عبر وسائل الإعلام بما يتيح توفير العلانية للمواطن العادي والأجهزة الرقابية الحكومية إما القانونية فتتمثل بالنص القانوني لتفعيل مبادئ الشفافية التي تضمن توافر العلانية من جهة واستخدام الرقابة من جهة أخرى (السيبي، 2010: 19)، وقد تم وضع العديد من العناصر التي من شأنها توصلنا إلى تحديد واضح وصحيح لمفهوم الشفافية، وهي:

1. وضوح رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية بما يحدد مبرر وجودها ودورها المجتمعي.
2. شرعية المؤسسة وقبولها المجتمعي وتعزيز الثقة العامة في أدائها.
3. بساطة الإجراءات الإدارية وتحديثها المستمر بما يحد من التعقيد والبيروقراطية.
4. إتاحة المعلومات والبيانات ونشرها بشكل واسع لتمكين الرقابة والمتابعة والتقييم.
5. الالتزام بالعلانية وتجنب الممارسات المثيرة للشك وتعزيز العدالة وتكافؤ الفرص.
6. تبني مدونات أخلاقية واضحة تضبط السلوك الإداري وتدعم النزاهة المؤسسية.
7. نشر الوعي بحقوق المستفيدين وآليات التعامل معهم بما يعزز الثقة والمساءلة.
8. استخدام المنصات الرقمية والمواقع الإلكترونية المحدثه لعرض المعلومات واستقبال الملاحظات والتغذية الراجعة. (الغالبى والعامري، 2005: 439).

• مستويات الشفافية الإدارية:

يمكن تصنيف الشفافية الإدارية إلى مستويات متدرجة وفق اتجاهين رئيسيين في الأدبيات:

1. المستوى الذاتي: يركز هذا المستوى على رفع وعي الأفراد بالإجراءات الإدارية، وإتاحة المعلومات المتعلقة بسير المعاملات، وتفعيل قنوات الاتصال مع الجمهور، بما يحد من الغموض التنظيمي ويعزز وضوح الممارسات اليومية داخل المؤسسة.

2. المستوى الشمولي: يرتبط هذا المستوى بالتزام الدولة بمبادئ سيادة القانون والمؤسسية، وتعزيز التنسيق بين الأجهزة التنفيذية والرقابية، وتفعيل آليات المحاسبة وتقييم الأداء القيادي بما يضمن نزاهة الإدارة العامة واستقرارها (عليان وجرار، 1997).

وفي تصنيف أكثر شمولاً، تمتد الشفافية عبر أربعة مستويات مترابطة:

1. **مستوى الفرد:** يتأثر بدرجة الأمان الوظيفي والعوامل النفسية التي تحدد استعداد الفرد للإفصاح والمشاركة وتبادل المعلومات.
2. **مستوى المنظمة:** يقوم على فاعلية الاتصال الداخلي، وتبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية، ودعم التخطيط واتخاذ القرار.
3. **مستوى الدولة:** يعنى بتعزيز الثقة والاستقرار والحد من الفساد، مع مراعاة عدم الإفصاح عن المعلومات التي تمس الأمن أو المصلحة العامة.
4. **المستوى الدولي:** يتجسد في التعاون بين الحكومات والمنظمات الدولية لترسيخ معايير النزاهة والمساءلة ومكافحة الفساد عالمياً (عميرة، 2008).

• سياسات ممارسة الشفافية الإدارية:

تتطلب عملية ممارسة الشفافية الإدارية اعتماد مجموعة من السياسات التنظيمية والإجرائية التي تضمن وضوح الممارسات الإدارية واستدامتها، ومن أبرزها ما يأتي:

1. برامج التهيئة والتثقيف الوظيفي: تهدف إلى رفع وعي العاملين الجدد بالأبعاد التنظيمية والإدارية، وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم، وهيكل المنظمة، وأهدافها، وبرامجها، بما يعزز وضوح الدور الوظيفي والانتماء المؤسسي.
2. الأدلة التنظيمية المحدثة: إعداد أدلة واضحة للأنظمة والقوانين والتعليمات، تُستخدم كمرجع للعاملين، مع تحديثها دورياً لمواكبة التغيرات التنظيمية والتشريعية.
3. البلاغات والتعاميم الرسمية: استخدام البلاغات والتعاميم لإعلان التعديلات أو المستجدات في السياسات والإجراءات والأنظمة، بما يضمن وصول المعلومات لجميع العاملين بصورة موحدة ودقيقة (اللوذي، 2002).
4. تعزيز القيم الدينية والأخلاقية: ربط الالتزام بالشفافية بالقيم الدينية والأخلاقية، وترسيخ رفض الممارسات الملتوية وإخفاء المعلومات، بما يدعم النزاهة والسلوك المهني المسؤول.
5. تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للشفافية: تحقيق مناخ عمل قائم على العمل الجماعي، وربط المصالح الفردية بالأهداف المؤسسية، وتفعيل المتابعة والتقييم المستمر، بما يعزز الثقة والانضباط الإداري (هلال، 2007).

6. السياسات التربوية الداعمة للشفافية: إدماج مفاهيم الشفافية وأخلاقيات العمل في المناهج التعليمية، وتعزيز التزام التربويين بالسلوك المهني وغرس هذه القيم لدى الطلبة.

• المشاكل التي تواجه الشفافية الإدارية:

توجد مشاكل تعيق ممارسة الشفافية الإدارية، وهذه المشاكل تتمثل في:

- الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها، فكمية الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جدا وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية الإدارية.
- الاستمرار في ممارسة الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.
- الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، تؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة. (اللوحي، 154: 2002)
- عدم تفعيل نظام المساءلة.
- عدم وجود الأنظمة والتشريعات الملزمة بتعزيز ممارسة الشفافية في المنظمات.
- تدني مستوى الاستفادة من تقنية المعلومات، والاتصالات.
- تدني مستوى الدور التوعوي لوسائل الإعلام، ومؤسسات المجتمع المدني في ممارسة الشفافية.
- عدم إلمام غالب العاملين في القطاعات بحقوقهم وواجباتهم.
- تدني مستوى التزام القطاعات بتزويد المواطنين بالبيانات، والمعلومات، وإطلاعهم على الأنظمة وإجراءات العمل. (السبيعي، 261-262).

• أبعاد الشفافية الإدارية:

الشفافية في الأنظمة والقوانين: ترتبط الشفافية بوضوح التشريعات والقوانين وبساطتها وعدم قابليتها للتأويل أو الغموض، بما يضمن سهولة ممارستها من قبل العاملين والمستفيدين، ويعزز الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار التنظيمي. كما يُشترط أن تنسجم الأنظمة بالموضوعية، والتكامل، والانسجام الداخلي، والمرونة، والقدرة على مواكبة التطورات بما يرفع كفاءة الأداء المؤسسي (الكعيد، 2003).

الشفافية في المهام والمسؤوليات: تتحقق الشفافية في هذا المجال من خلال وضوح المهام وتحديد المسؤوليات بدقة، واعتماد أدلة تنظيمية تبين الحقوق والواجبات والالتزامات الوظيفية، بما يتيح للعاملين الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة. ويسهم غموض الأدوار أو تضاربها في إضعاف الأداء وخلق ارتباك تنظيمي، الأمر الذي يجعل وضوح المسؤوليات عنصراً أساسياً في تحقيق الشفافية الإدارية.

الشفافية في اتخاذ القرارات: تعتمد جودة القرار الإداري على توفر معلومات دقيقة وموثوقة، وعلى الابتعاد عن التحيز والرأي الشخصي، بحيث يُبنى القرار على أسس موضوعية قابلة للتبرير والمساءلة. وتُسهم الشفافية في إتاحة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأنظمة والبيئة التنظيمية، مما يجعل القرارات أكثر وضوحاً وقابلية للقبول والتنفيذ (السواط وآخرون، 1431؛ عطوي، 2010؛ معيقل، 2014).

الشفافية في المساءلة:

الشفافية والمساءلة مفهومان مرتبطان يعزز كل منهما الآخر، فلا يمكن ممارسة المساءلة في حال غياب الشفافية، وما لم تكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أي قيمة، فتوفر الشفافية المساءلة معاً شرط أساسي لقيام إدارة ذات كفاءة وفعالية عالية. وتوفر الشفافية الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة فعالة (الطراونة، 2008: 29). وفي المقابل في مناخ لا تتوفر فيه الشفافية يسود الظلام وتتعمد فيه المساءلة والمحاسبة، وبذلك ينتشر الفساد الذي يقود إلى تدهور الأوضاع على مختلف الأصعدة (حبتور، 2009). فممارسة المساءلة تؤدي إلى تحسين العمل وزيادة الإنتاجية لأنها تقضي على الأمراض الإدارية المتمثلة في الوساطة والمحسوبية والفساد الإداري. إن المساءلة مبنية على الشفافية فمن خلال الوضوح والمكاشفة في كافة الأعمال الإدارية وحرية تدفق المعلومات للمجتمع الداخلي والخارجي يمكن بناء نظام للمساءلة يتسم بنتائج إيجابية، فيستطيع الأفراد والمؤسسات رؤية ما يجري داخل المؤسسة ومن ثم توصيل التغذية الراجعة المناسبة حول درجة تحقيق المؤسسة لرسالتها وأهدافها مما يساهم في تخفيض الفساد وتعزيز قيم النزاهة تحت مظلة تشريعية تتصف بالوضوح والاستقرار (أبو كريم، 2005: 42).

الشفافية في تقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وذلك من أجل تحقيق فاعلية المنظمة حالياً ومستقبلاً (الحربي، 1436: 26).

أصبح الاهتمام بتقييم أداء العاملين ملحوظا بشكل كبير بسبب انعكاساته القوية على قضيتين معاصرتين مهمتين هما: العدالة في معاملة العاملين، والكفاءة الإنتاجية، إذ إن قضية ثقة العاملين في عدالة نظم تقييم الاداء ودقتها قضية لا يمكن تجاهلها من حيث وجودها كشرط أساسي لنجاح النظام وفاعليته، وأن العلاقة بين تقييم الاداء والشفافية علاقة وثيقة تظهر من خلال ثلاث محاور:

1. الإفصاح في تقييم الأداء: الإفصاح كمفهوم يسمح بالتعامل مع أية معلومة تمكن الموظف من المعرفة التامة لما هو مطلوب منه، وما يترتب عليه عمله بدءا من التخطيط، ومرورا بالمتابعة وانتهاء بالتقييم، ويجب التأكد من أن الموظف يفهم مسبقا أن قيامه بإجراءات أو تصرفات معينة سوف تترتب عليها عواقب محددة، لذا يجب على الرئيس أفهام الموظف ما يترتب عليه من عواقب على ما يصدر منه تصرفات قبل فرضه لتلك العواقب، ويرتبط الإفصاح بتقنين الأداء، من خلال استخدام المديرين أساليب مختلفة للإفصاح، إذ نجد يطلعون الموظفين على خطة المؤسسة المستقبلية قبل مناقشة الأدوار الفردية، بينما يبدأ آخرون بالوصف الرسمي الذي يعني عادة بوصف المسؤوليات ومهام العمل ومستوى الصلاحيات لوظيفة معينة.

2. الوضوح في تقييم الأداء: إن مفهوم الوضوح في تقييم أداء العاملين مهم ولا يمكن تصور عملية تقييم أداء العاملين دونه فهو يتعلق بإيضاح ما تم الإفصاح عنه للموظف بحيث يدخل مفهوم الوضوح بمرحلة أكثر تفصيلاً من خلال التواصل الدائم للأداء. وهناك الكثير من المختصين في مجال الإدارة يؤيدون فكرة أن أي موظف ينشأ في محيط عمل مترابط الأداء والشفافية، لا بد أن يجني ثمار إخلاصه وعمله، وأن كان هناك نسب معينة تحدد مدى هذا الإخلاص ودرجات التقاني فيه. وأنه مهما كانت طبيعة وأنواع الأساليب المستخدمة في التقييم ومدى استكمال لمعايير وبنوده، فانه لا بد من إيضاح حقيقة واضحة وواقع لا بد من الاعتراف به بان إبلاغ الموظف بدرجات التقييم سلبية كانت أو إيجابية من أهم أبعاديات التعامل الحضاري والشفافية.

ويمكن القول إن الوضوح وإعطاء المعلومة المطلوبة في وقتها المناسب يساعد الموظف في تطوير أدائه بسبب تلك القناة المفتوحة بينه وبين الرئيس المباشر.

3. المشاركة في تقييم الأداء: تُعد المشاركة في تقييم الأداء مفهوماً مهماً وتتمثل أهميتها كما ذكرها أرتيمة في: المشاركة في التخطيط، والمشاركة بوضع معايير تقييم الأداء، والمشاركة في تقديم الاقتراحات، والمشاركة في التقييم، والمشاركة في تطوير الأداء، والمشاركة في تشخيص الأداء (أرتيمة، 2005: 122).

وأن توافر سمات شفافية تقييم الأداء في عملية تقييم الأداء له آثار إيجابية منها:

1. الإدراك التام بأن عملية تقييم الأداء تقوم على نوع من المشاركة، وهذا يساعد على تهيئة جو مناسب للاجتماعات السنوية يسودها التعاون.
2. لن تكون هناك مفاجآت أثناء اجتماع التقييم إذ سيكون هناك حوار سابق حول ما يتضمنه الاجتماع قبله وبالتالي فالاجتماع نوع من المراجعة أو التوصل إلى نتائج رئيسة للمناقشات التي أجريت طوال العام.
3. مشاركة المرؤوسين بعملية التقييم يقلل من حدة القلق لديهم، وهذا يعني أنهم سيكونون أقل دفاعية وأكثر انفتاحاً مما يسهل من مهمة الرئيس (أرتيمه، 2005: 149).

ثانياً: الإدارة المدرسية

تُعد المدرسة اللبنة الأولى للتنمية في المجتمع، باعتبارها الجهة التنفيذية للسياسات التربوية للدولة، وترتبط فاعلية أدائها وجوده مخرجاتها بجودة الإدارة المدرسية التي تُوجّه عمليتي التعليم والتعلم وتقويمهما. فنجاح الإدارة يسهم في تحقيق أهداف التعلم، بينما يؤدي ضعفها أو غموضها إلى إضعاف العملية التعليمية والمعلمين والمخرجات. ويعالج هذا المبحث مفهوم الإدارة المدرسية وأهدافها وخصائصها، ومفهوم مدير المدرسة، والمهارات والكفايات المطلوبة له، ومسؤولياته.

تعريف الإدارة المدرسية: تعددت تعريفات الإدارة المدرسية، إلا أنها تتفق على كونها جهوداً منسقة يقوم بها العاملون في المدرسة إدارياً وفنياً لتحقيق الأهداف التربوية وفق سياسة الدولة وتوجهات المجتمع (بامشموس، 1423؛ أبو الوفا وسلامة، 2000؛ مرسى، 2001؛ عايش، 2013). ويمكن استخلاص أن الإدارة المدرسية هي مجموعة العمليات التنظيمية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه، تُمارس داخل المدرسة لتحقيق رسالتها التربوية بكفاءة.

أهداف الإدارة المدرسية: يمثل الهدف الرئيس للإدارة المدرسية في تحسين عمليتي التعليم والتعلم وتحقيق الأهداف التعليمية المقررة، مع تهيئة البيئة المناسبة للمعلمين، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتنمية قدراتهم المهنية. ومن أبرز أهدافها: تطوير العملية التعليمية، تنظيم الجهود الجماعية، تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، الاستخدام الأمثل للموارد، وبناء شخصية الطالب المتكاملة علمياً وتربوياً واجتماعياً، وتعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع، ووضع خطط التطوير المستقبلي (دهيش وآخرون، 2009؛ عفونه، 2011).

خصائص الإدارة المدرسية: تتسم الإدارة المدرسية بوضوح الأهداف، ودعم النمو المهني للعاملين، وفعالية التنظيم والاتصال، وتقويض الصلاحيات، وإشاعة روح المشاركة والانتماء، وتوجيه العملية التعليمية، والتحول من الجمود الإجرائي إلى الحوار والشراكة، والمرونة والابتكار، والانفتاح على المجتمع المحلي (دهيش وآخرون، 2009).

مفهوم مدير المدرسة: يُعد مدير المدرسة القائد التربوي والمسؤول الأول عن الإشراف على الجوانب التعليمية والإدارية، وتوجيه العمل المدرسي، وحفظ النظام، وتهيئة المناخ المناسب للتعليم، ومعالجة المشكلات داخل المدرسة، بما يحقق الأهداف التربوية ويعزز جودة الأداء (مصطفى، 1414هـ؛ الأمانة العامة للتربية الخاصة، 1422هـ).

المهارات المطلوب توافرها في مدير المدرسة: تشمل مهارات مدير المدرسة مهارات بينية وشخصية، ومهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات إدراكية تحليلية، إضافة إلى مهارات صنع القرار، والمهارات التفاعلية، والمهارات الاتصالية التي تمكنه من إدارة العمل والتواصل الفعال مع العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (عابدين، 2001؛ الحريم، 2006).

الكفايات اللازمة لمدير المدرسة: تعني الكفايات قدرة المدير على أداء مهامه بكفاءة، وتشمل الإلمام بأسس علم النفس والتعلم، والمعرفة بالعلوم الاجتماعية، وفهم البرامج التعليمية، وتشخيص نقاط القوة والضعف، والإشراف التربوي، والعمل القيادي التعاوني، ويمكن تلخيصها في كفايات التخطيط والتوجيه والتقييم، والعلاقات الإنسانية، وتنمية العاملين، والإرشاد التربوي، واتخاذ القرار، والكفايات الفنية والإدارية والشخصية (فهيم ومحمود، 1993؛ عابدين، 2005).

مسؤوليات وصلاحيات مدير المدرسة: تتمثل مسؤوليات مدير المدرسة في قيادة عمليات التعليم والتعلم، إعداد الخطط التشغيلية، توزيع المهام، متابعة الميزانية والتجهيزات، تفعيل المجالس واللجان، متابعة أداء العاملين، دعم المعلمين الجدد، تنمية الكوادر، التنسيق مع الجهات الإشرافية، ممارسة اللوائح والتعليمات، متابعة التقويم والاختبارات، تعزيز دور المدرسة المجتمعي، وإعداد تقارير الأداء الوظيفي (وزارة التربية والتعليم، 1435هـ). وتُبرز هذه المسؤوليات حجم الدور القيادي الذي يتحمله المدير في ضمان جودة الأداء المدرسي.

المدرسة هي اللبنة الأولى للتنمية في المجتمع، حيث أنها الجهة التنفيذية للخطط التربوية للدولة، وتتوقف قدرة المدرسة على تنفيذ خططها وأداء رسالتها على جودة الإدارة المدرسية التي من خلالها يتم توجيه عملية التعليم والتعلم وتقويمها.

الدراسات السابقة والتعليق عليها :

1. الدراسات العربية

- **دراسة العدوان (2022)** وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بفاعلية الاتصال التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية ومستوى التفاعل المهني بين العاملين في البيئة المدرسية، ودراسة أثر بعض المتغيرات الشخصية والمهنية في تقديرات أفراد العينة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من معلمي المدارس الحكومية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشفافية الإدارية وفاعلية الاتصال التنظيمي، وأن ممارسة الشفافية يسهم في تعزيز الثقة التنظيمية وتحسين المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة التعليمية.
- **دراسة الألفي والحارثي (2019)** دراسة الألفي والحارثي (2019) وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين، إضافة إلى الكشف عن مستوى ممارسة الشفافية في مجالات الاتصال الإداري والمساءلة واتخاذ القرار داخل البيئة المدرسية، كما هدفت إلى التعرف على أثر بعض المتغيرات الديموغرافية مثل سنوات الخبرة والمؤهل العلمي في درجة ممارسة الشفافية الإدارية. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما أكدت النتائج أن وضوح الاتصال الإداري وتبادل المعلومات يسهمان في تعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي داخل المدرسة.
- **دراسة المطيري (2016)** والتي إلى 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). واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ورؤساء الأقسام بإدارة التعليم بمنطقة القصيم، حيث بلغ عددهم 143 مديراً ورئيس قسم، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة عند جميع المجالات والإدارة ككل

وجاءت الفروق لصالح المديرين، كذلك توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند جميع المجالات والأداة ككل وجاءت الفروق لصالح من خبرتهم 10 سنوات وأكثر.

- **دراسة الحارثي (2015)** وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية، بجانب التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم. وإلى تحديد نوع العلاقة بين الشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. كما هدفت إلى دراسة أثر المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة، عدد الدورات التدريبية) في درجات ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية والالتزام التنظيمي لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (190) مديراً بنسبة 50% من مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف للمراحل الثلاث الابتدائية والمتوسطة والثانوية. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجميع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن مديري مكاتب التربية والتعليم يمارسون الشفافية الإدارية في إداراتهم، كما أنهم يقومون بالتواصل مع مديري مدارس التعليم العام من خلال قنوات اتصال متعددة، ويعملون على تزويدهم بالتعليمات والإجراءات الإدارية بدقة، كما يسعون إلى تعزيز الثقة والمصادقية.

- **دراسة العتيبي (2015)** التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات لممارسة أدوارهم في محافظة عفيف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (2138) معلمة و(1260) معلم، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، حيث تكونت العينة من (300) معلم و(350) معلمة. واستعمل الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن درجة ممارسة الشفافية بدرجة عالية، وظهر بعد التشريعات واللوائح وبعد المساءلة واتخاذ القرارات بدرجة عالية، بينما جاءت الأبعاد الثلاثة الأخرى: إجراءات العمل، وتقييم الأداء، والمعلومات والبيانات بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات ممارسة الشفافية وأبعادها وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية، باستثناء التشريعات واللوائح وإجراءات العمل لصالح معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية.

- **دراسة الزعابي (2014)** وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الثانوي الرسمية في منطقتي الشارقة ورأس الخيمة التعليميتين بدولة الإمارات العربية المتحدة بممارسة الشفافية من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (313) معلماً ومعلمة ممن يعملون في منطقتي الشارقة ورأس الخيمة التعليميتين، وكانت الاستبانة الأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة التزام مديري المدارس الرسمية لمنطقتي الشارقة ورأس الخيمة بممارسة الشفافية في مدارسهم جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في مجال التقييم والقرار المدرسي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح منطقة الشارقة التعليمية، في حين لم يظهر فروق ذات دلالة على أي من المجالات تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

- دراسة رمزي (2013) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق الإحصائية بين المتوسطات لاستجابة المبحوثين حول درجة ممارسة الإدارة بالشفافية وفقاً لمتغيرات الخبرة والمؤهل ونوع المؤهل والمسمى الوظيفي والمنطقة التعليمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مكاتب التربية والتعليم بالمناطق الثلاثة (جدة - مكة - الطائف) وعددهم (16) مديراً، كما تكون مجتمع الدراسة من (844) مشرفاً، وقد اشتملت على جميع مديري مكاتب التربية والتعليم وعددهم (16) مديراً وعلى (260) مشرفاً، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانة . وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم كما يدركها مديري المكاتب أنفسهم والمشرفين التربويين كبيرة وبمتوسط حسابي (3.76)، وقد جاءت أبعاد ممارسة الشفافية على الترتيب التالي: الفساد والمساءلة ثم اتخاذ القرارات ثم الأداء والتقييم ثم الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة ثم إجراءات العمل وتلاه الشفافية بمجال المعلومات والبيانات، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية بين تقدر مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول ممارسة الإدارة بالشفافية وأبعادها وفقاً للمسمى الوظيفي لصالح تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم مقابل تقدير المشرفين التربويين، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية حول ممارسة الإدارة بالشفافية وأبعادها وفقاً للمؤهل العلمي ولنوع المؤهل العلمي وللمنطقة التعليمية والخبرة.

- دراسة حمادات (2013) وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين. واستخدم المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٥١) مشرف تربوي (٣٩) ذكور و (١٢) إناث موزعين على ثلاث مديريات للتربية والتعليم هي: (جرش وعجلون وديرعلا). واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة لمجالات الأداة ككل، وأظهرت النتائج كذلك أن الصعوبات التي تواجه ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم جاءت بدرجة كبيرة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغيري الجنس والخبرة بينما هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير.

- دراسة الحربي (2012) بعنوان "درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود" وهدفت الدراسة إلى تحديد درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستعمل الباحث الاستبانة لجمع البيانات وقد اشتملت على (54) عبارة موزعة أربعة محاور هي: الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الداخلية، والالتزام بممارسة الشفافية الإدارية الخارجية، ومتطلبات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية، ومعوقات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت متوسطة لمجمل الدراسة، وتوصلت أيضا أن من أهم متطلبات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية: الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة، واحترام حقوق العاملين وخصوصيتهم، وتعزيز مبادئ المحاسبية بين جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين. كما أظهرت الدراسة أن من أهم معوقات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية هي: القنوات والمسلمات المغلوطة لدى بعض القيادات التربوية، وسيادة البيروقراطية بمختلف إدارات الكلية وأقسامها الأكاديمية، واستخدام أساليب تقليدية في الإدارة والتخطيط التربوي.

- دراسة الشمري (2009) بعنوان "درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها" وهدفت الدراسة إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعرفة الصعوبات التي تواجهها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) في الجامعات السعودية. وبلغ عدد العينة (٣٨١) عضو هيئة تدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت بصورتها النهائية من (٨٠) فقرة وقد توزعت على ستة مجالات هي: الأنظمة والقوانين، صناعة القرارات، والمعلومات وآليات العمل، والاتصال الإداري، والمساءلة، وتقييم الأداء. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة وقد جاء مجال الاتصال الإداري في المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية مجال صناعة القرارات وجاء في المرتبة الثالثة مجال المعلومات وآليات العمل، وفي المرتبة الرابعة مجال المساءلة وجاء في المرتبة الخامسة مجال تقييم الأداء وفي المرتبة السادسة مجال الأنظمة والقوانين.

- دراسة الطشة و حوامدة (2009) بعنوان "درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانة للتعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية. تكونت الاستبانة من (٦٦) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي (الشفافية في التشريعات و

الأنظمة - الأداء والتقييم - المعلومات والبيانات - الإجراءات و آليات العمل - اتخاذ القرارات - الاتصال - الفساد والمساءلة). وقد تم ممارسة أداة الدراسة على عينة تكونت من (٣٨٠) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة : أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات وللأداة ككل. وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لتغير الجنس في جميع المجالات والأداة ككل ولصالح الذكور و أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنسية، وأن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات وآليات العمل.

2. الدراسات الأجنبية:

- دراسة (كاكا و أوواماهورو Kaka & Uwamahoro ، 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الشفافية والمساءلة في الممارسات الإدارية داخل المدارس الحكومية، مع التركيز على إدارة الموارد واتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بتحقيق الكفاءة التنظيمية، كما هدفت إلى تحليل أثر ممارسة مبادئ الشفافية في تعزيز الثقة بين القيادات المدرسية والعاملين. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدوا أدوات كمية لجمع البيانات وتحليلها. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها أن ممارسة الشفافية والمساءلة يساهم في تحسين فعالية الإدارة المدرسية، وتعزيز وضوح الإجراءات التنظيمية، وزيادة مستوى التعاون والثقة داخل بيئة العمل المدرسية.
- دراسة كلين (Klein، 2012) بعنوان "سياسة الباب المفتوح: الشفافية تقلل من الصراعات بين مديري المدارس والموظفين" فقد هدفت إلى التعرف على مساهمة الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين. حيث تمت الدراسة على (294) مدرسة من (59) مدرسة ابتدائية وثانوية، وذلك لدراسة القرارات التي تنتهج من إدارة المدرسة من غير تبرير أو تفسير مما قد يتسبب في خلق الصراع بين التزام المعلمين للعمل وحياتهم الاجتماعية، واستخدمت الاستبانة المعدة لذلك لتحديد موقف المشاركين حول التزامهم العاطفي والمشاركة في العمل، وبعد شهر تقريباً، تم عرض نفس القرار ولكن هذه المرة مع التوضيح الكامل لكافة ابعاد وجوانب القرارات المتخذة، حيث طلب من المشاركين الرد على الاستبانة نفسها مرة ثانية، وبينت الدراسة أن التحول من القرارات المفروضة والغير مبررة إلى القرارات التي شرح ابعادها قد احدث تغييراً كبيراً في موقف المشاركين تجاه الإدارة وتحسين الالتزام العاطفي للمعلمين لعملهم، وكذلك الاستعداد التام للمشاركة بشكل مكثف في تلك القرارات.

كذلك أظهرت الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة بين الخلفية الأكاديمية للمعلمين ومواقفهم، حيث كشفت بأن المشاركين من حملة درجة الماجستير كان لهم استعداداً إيجابياً نحو الشفافية أعلى

من حملة أصحاب البكالوريوس، وقد أشارت النتائج إلى أن الأنشطة التي ساهمت في تحقيق الشفافية قد اثرت بشكل كبير بمدى الثقة المتبادلة والتعاون بين موظفي المدرسة، واختتمت الدراسة بأن يكون هناك احتمالية من إمكانية وجود تأثير على مجالات أخرى حيث من المهم السعي لمناقشتها لاحقاً والتي قد تساهم في التوصل إلى فهم أوسع لدور الشفافية التنفيذية والكشف عن فوائدها داخل المنظمة.

- دراسة سفنسن (Sevensson، 2007) بعنوان "المتطلبات القانونية للشفافية في التعيينات والترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدية"، هدفت إلى وصف وتقييم المتطلبات القانونية للشفافية في التعيينات والترقيات في مؤسسات التعليم العالي في السويد، استخدمت الدراسة المنهج النوعي والكمي في الكشف عن الوثائق القانونية وتحليل البيانات، وإجراء المقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في مؤسسات التعليم العالي والهيئات الإدارية السويدية. وظهرت النتائج وجود الشفافية في جميع مراحل التوثيق وعملية صنع القرار، كما وضحت الدراسة بأنه لا يمكن ممارسة نتائج هذه الدراسة على القطاع العام في دول أخرى وإنما هناك أهمية في إمكانية إجراء مزيد من البحوث لاستكشاف الشفافية في إجراءات مماثلة في دول أخرى مماثلة، واعتبرت الدراسة أن القيمة الحقيقية تكمن فيما قدمته الدراسة لإدارة التعليم العام في السويد من مقترحات حول الشفافية وحول تحقيق التميز لضمان ومراقبة الجودة فيما يتعلق بحصول الجمهور على المعلومات والوثائق إضافة إلى إجراءات صنع القرار.

التعقيب على الدراسات السابقة:

نلاحظ من خلال العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية أنه يوجد تنوع في أهداف هذه الدراسات، مما يؤدي إلى تباين في النتائج التي توصلت إليها، والمشارك بين هذه الدراسات أنها تحاول توضيح كافة الجوانب المتعلقة بالشفافية، وتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي:

- جميع الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، عدا دراسة سفنسن (2007).
- حاولت بعض الدراسات السابقة توضيح أهمية ممارسة الشفافية في مجال التعليم العام في المدارس كما في دراسة كل من العتيبي (2015)، الزعابي (2014)، كلين (2012)، سكيليبك وكونيل (2003).
- وبعض الدراسات سعت إلى معرفة الشفافية الإدارية في إدارة التعليم ومدى تأثير درجة ممارستها سواء على العاملين أو مديري المدارس كما في دراسة المطيري (2016)، الحارثي (2015)، رمزي (2013)، حمادات (2013).

- بينما تناولت بعض الدراسات التعليم العالي وأهمية ممارسة الشفافية من قبل القائمين عليه ، وضرورة تبني مبدأ الشفافية فيه كما جاء في دراسة كل من ، الحربي(2012)، الشمري(2009)، سفنسن(2007).
- بينما سعت بعض الدراسات إلى معرفة مفهوم الشفافية ومدى تأثيرها على الوزارات كما جاء في دراسة الطشة وحوامدة(2009).

أوجه الاتفاق:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في طريقة جمع البيانات من خلال استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج، حيث استخدمت الدراسة الحالية ومعظم الدراسات المنهج الوصفي.
- تتفق كذلك مع معظم الدراسات في المجال الذي تبحث فيه وهو مجال التعليم.

أوجه الاختلاف:

- سعت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم في مدينة تبوك.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المجتمع الذي أجريت فيه، حيث أنها طبقت على جميع معلمي مدارس التعليم العام بنين في مدينة تبوك.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة، وتحديد على عناوين المصادر الأولية التي تخدم الدراسة، وكذلك المصادر الثانوية من رسائل علمية، وبحوث منشورة في المجالات العلمية، بالإضافة إلى الاستفادة منها في بناء الاستبانة، والتعرف على المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة اتفاقاً واختلافاً.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي مراحل التعليم العام بمدينة تبوك، والبالغ عددهم (3028) معلماً، بواقع (1703) في المرحلة الابتدائية، و(885) معلماً بالمرحلة المتوسطة، و(440) معلماً بالمرحلة الثانوية، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد اشتملت العينة على الفئات التالية:

- 1- (150) معلماً في المرحلة الابتدائية.
- 2- (150) معلماً في المرحلة المتوسطة.
- 3- (150) معلماً في المرحلة الثانوية.
- 4- ليكون إجمالي عدد العينة النهائية التي طبقت عليها أداة الدراسة (450) مفردة من مفردات مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية.

صدق الأداة:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على نخبة من المحكمين في العديد من التخصصات داخل جامعات المملكة العربية السعودية وخارجها، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وصحة صياغتها، وقد تم تعديل فقرات الاستبانة بناءً على ملاحظات السادة محكمي الاستبانة.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والجدول التالي رقم (1) يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

معامل الارتباط لمحور المساءلة	م	معامل الارتباط لمحور تقييم الأداء	م	معامل الارتباط لمحور اتخاذ القرار	م	معامل الارتباط لمحور الاتصال الإداري	م
**0.844	1	**0.851	1	**0.803	1	**0.783	1
**0.787	2	**0.893	2	**0.835	2	**0.811	2
**0.821	3	**0.917	3	**0.864	3	**0.853	3
**0.833	4	**0.881	4	**0.875	4	**0.821	4
**0.883	5	**0.884	5	**0.820	5	**0.827	5
**0.876	6	**0.915	6	**0.833	6	**0.704	6
**0.879	7			**0.801	7	**0.855	7
**0.834	8			**0.671	8		8
				**0.790	9		9

** عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

من الجدول رقم (1) يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكونة للمحور الرابع في الاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للممارسة الميداني.

ثبات الأداة:

للتحقق من الثبات لمحاو الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاو الدراسة

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	محاو الدراسة
0.909	7	المحور الأول: الاتصالات الإدارية.
0.935	9	المحور الثاني: اتخاذ القرارات
0.947	6	المحور الثالث: تقييم الأداء
0.942	8	المحور الرابع: المساءلة
0.978	30	معامل الثبات الكلي

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (2) يتضح أن ثبات جميع محاو الدراسة مرتفع، حيث تراوحت معاملات الثبات لمحاو استبانة الدراسة بين (0.909، 0.942)، كما بلغ معامل الثبات الكلي (0.978)، وهي معاملات ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للممارسة الميداني.

التقدير اللفظي لدرجة الممارسة المستخدم في أداة الدراسة:

جدول (3) التقدير اللفظي لدرجة الممارسة المستخدم في أداة الدراسة

مدى المتوسطات	الدرجة	درجة الممارسة
من 5.00-4.21	5	عالية جداً
من 4.20-3.41	4	عالية
من 3.40-2.61	3	متوسطة
من 2.60-1.81	2	قليلة
من 1.80-1.00	1	قليلة جداً

أساليب المعالجة الإحصائية: تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لأغراض الدراسة.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها

أولاً: النتائج الخاصة بخصائص أفراد مجتمع الدراسة:

- سنوات الخدمة:

جدول رقم (4) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
8.9	40	أقل من 5 سنوات
32.0	144	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
59.1	266	من 10 سنوات فأكثر
%100	450	المجموع

- المرحلة التعليمية:

جدول رقم (5) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المرحلة التعليمية

النسبة	التكرار	المرحلة التعليمية
33.3	150	الابتدائية
33.3	150	المتوسطة
33.3	150	الثانوية
%100	450	المجموع

ثانياً: النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة:

السؤال الأول: درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة

تبوك من وجهة نظر المعلمين في الاتصال الإداري؟

للتعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك من

وجهة نظر المعلمين في الاتصال الإداري قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لعبارات محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين في الاتصال الإداري، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (6):

جدول رقم (6): استجابات أفراد الدراسة على عبارات درجة ممارسة الشفافية في الاتصالات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الترتبة
6	يزود المعلمين بالتعاميم والقرارات الصادرة من إدارة التعليم	3.92	1.138	1
1	يوضح هدف الاتصال بدقة عند بدء الاتصال	3.78	0.908	2
2	يتحرى المعلومات الدقيقة خلال عملية التواصل مع المعلمين	3.77	0.950	3
5	يتيح الفرصة للمعلمين للتعبير عن أفكارهم بكل وضوح خلال عملية الاتصال	3.77	1.089	3
7	يعزز الثقة المتبادلة اللازمة لتحقيق أهداف الاتصال	3.76	1.041	4
4	يستخدم وسائل اتصال متنوعة تتلاءم مع طبيعة الهدف	3.62	1.097	5
3	يختار الوقت الملائم لإجراء عملية الاتصال	3.56	1.098	6
المتوسط العام		3.74	0.844	

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

من جدول رقم (6) يتضح أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين موافقون بدرجة عالية على ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في الاتصال الإداري، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في الاتصال الإداري (3.74 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي توضح أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في الاتصال الإداري تشير إلى خيار (عالية) في أداة الدراسة. كما يتبين من الجدول السابق أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في الاتصال الإداري، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة

على عبارات محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في الاتصال الإداري ما بين (3.56 إلى 3.92)، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة، من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في الاتصال الإداري تشير جميعها إلى (عالية)، مما يوضح التوافق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في الاتصال الإداري.

وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب متوسطات الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة: جاءت العبارة رقم (6) وهي (يزود المعلمين بالتعاميم والقرارات الصادرة من إدارة التعليم)، في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه، بمتوسط موافقة (3.92 من 5.00)، وتوضح تلك النتيجة بأن قائدي المدارس يزودون المعلمين بالأنظمة الإدارية الصادرة من قبل إدارة التعليم بشأن متطلبات تنفيذ المهام التعليمية بالمدارس. جاءت العبارة رقم (3) وهي (يختار الوقت الملائم لإجراء عملية الاتصال)، في المرتبة (السادسة والأخيرة)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه، بمتوسط موافقة (3.56 من 5.00)، ويفسر الباحث تلك النتيجة بأن قائدي المدارس يختارون الأوقات الملائمة بشأن الاتصال مع بقية العاملين لمناقشة آليات تحقيق أهداف المدرسة. وقد تراوحت متوسطات موافقة أفراد مجتمع الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في الاتصال الإداري بين (3.62 إلى 3.78)، وهي جميعها توضح أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الاتصال الإداري تشير إلى (عالية).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحارثي، 2015) التي توصلت إلى أن مديري مكاتب التربية والتعليم يمارسون الشفافية الإدارية في إداراتهم. كما أنهم يقومون بالتواصل مع مديري مدارس التعليم العام، من خلال قنوات اتصال متعددة، ويعملون على تزويدهم بالتعليمات والإجراءات الإدارية بدقة، كما يسعون إلى تعزيز الثقة والمصداقية، وتتسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة العدوان (2022) التي تناولت ارتباط الشفافية الإدارية بالتواصل الفعال من وجهة نظر المعلمين، بما يدعم تفسير أن وضوح قنوات الاتصال وتبادل المعلومات يمثلان مدخلاً رئيساً لتجسيد الشفافية داخل المدرسة.

ويمكن تفسير ارتفاع مستوى الشفافية في الاتصال الإداري في ضوء طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية، حيث تعتمد المدارس على تدفق مستمر للتعاميم والتعليمات الرسمية، مما يجعل الاتصال الإداري أحد أكثر مجالات العمل وضوحاً وتنظيماً، وبالتالي يظهر بمستوى أعلى مقارنة بالأبعاد الأخرى التي تتطلب ممارسات قيادية أعمق مثل تقييم الأداء.

السؤال الثاني: درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين في اتخاذ القرارات؟

للتعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين في اتخاذ القرارات قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين في اتخاذ القرارات ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (7):

جدول رقم (7): استجابات أفراد الدراسة على عبارات درجة ممارسة الشفافية في اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة
15	موافقة القرارات للوائح وأنظمة وزارة التعليم	4.03	0.900	1
16	مناسبة القرارات لإمكانيات والقدرات في المدرسة	3.68	1.047	2
8	يجمع المعلومات الدقيقة قبل اتخاذ القرارات المدرسية	3.67	1.031	3
13	يستفيد من أخطاء القرارات المتخذة في معالجة مواقف متشابهة	3.58	1.080	4
12	يوضح آلية متابعة تنفيذ القرارات بعد اتخاذها	3.55	1.084	5
14	إمكانية تعديل القرارات المتخذة وفق المستجدات التربوية	3.52	1.034	6
10	يوضح المعايير التي تبنى عليها عملية اتخاذ القرارات	3.44	1.118	7
9	إتاحة الفرصة لمشاركة المعلمين في اختيار البديل الأنسب لاتخاذ القرارات	3.44	1.174	7م
11	يشرح إيجابيات وسلبيات القرارات المتخذة	3.44	1.129	7م
المتوسط العام		3.59	0.868	

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

من الجدول رقم (7) يتضح أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين موافقون بدرجة عالية على ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في اتخاذ القرارات، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في اتخاذ القرارات (3.59 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي توضح أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في اتخاذ القرارات تشير إلى خيار (عالية) في أداة الدراسة. كما يتبين من الجدول السابق أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في اتخاذ القرارات، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في اتخاذ القرارات ما بين (3.44 إلى 4.03)، وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة، من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في اتخاذ القرارات تشير جميعها إلى (عالية)، مما يوضح التوافق في آراء أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في اتخاذ القرارات.

وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب متوسطات الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة:

جاءت العبارة رقم (15) وهي (موافقة القرارات للوائح وأنظمة وزارة التعليم)، في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه، بمتوسط موافقة (4.03 من 5.00)، ويوضح ذلك أن القرارات التي يتخذها قادة المدارس تتوافق مع أنظمة وزارة التعليم والتعاميم التي تصدرها الإدارات التربوية.

جاءت العبارة رقم (10) وهي (يوضح المعايير التي تبنى عليها عملية اتخاذ القرارات)، والعبارة رقم (9) وهي (إتاحة الفرصة لمشاركة المعلمين في اختيار البديل الأنسب لاتخاذ القرارات)، والعبارة رقم (11) وهي (يشرح إيجابيات وسلبيات القرارات المتخذة) في المرتبة (السابعة والأخيرة)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه، بمتوسط موافقة (3.44 من 5.00)، ويفسر الباحث تلك النتيجة بأن قيام قائد المدرسة بشرح إيجابيات وسلبيات القرارات المتخذة يساهم في فهم هذه القرارات ووسائل تحقيقها. وقد تراوحت متوسطات موافقة أفراد مجتمع الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في اتخاذ القرارات بين (3.52 إلى 3.68)، وهي جميعها توضح أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في اتخاذ القرارات تشير إلى (عالية). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، 2015) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية.

السؤال الثالث: درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة

تبوك من وجهة نظر المعلمين في تقييم الأداء؟

للتعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين في تقييم الأداء قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين في تقييم الأداء، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (8):

جدول رقم (8): استجابات أفراد الدراسة على عبارات درجة ممارسة الشفافية في تقييم الأداء مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
17	توضيح آلية تقييم الأداء في بداية العام الدراسي لجميع المعلمين	3.58	1.234	عالية	1
20	يطبق آلية تقييم الأداء بمصادقية تامة	3.42	1.205	عالية	2
21	يزود المعلمين بتغذية راجعة عن أدائهم	3.39	1.230	متوسطة	3
19	يتبع استراتيجيات التقويم المستمر لأداء المعلمين من أجل التطوير	3.35	1.205	متوسطة	4
18	يفعل مبدأ المشاركة في تقييم أداء المعلمين في المدرسة	3.32	1.309	متوسطة	5
22	يتيح الفرصة للمعلمين لمناقشة نتائج تقييم الأداء بهدف التحسين	3.28	1.286	متوسطة	6
المتوسط العام		3.39	1.108	متوسطة	

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

من الجدول رقم (8) يتضح أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين موافقون بدرجة متوسطة على ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في تقييم الأداء، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في تقييم الأداء (3.39 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس

الخماسي من (2.61-3.40)، والتي توضح أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في تقييم الأداء تشير إلى خيار (متوسطة) في أداة الدراسة. كما يتبين من الجدول السابق أن هناك تباين في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في تقييم الأداء، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في تقييم الأداء ما بين (3.28 إلى 3.58)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة، من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في تقييم الأداء تشير إلى (متوسطة/عالية)، مما يوضح التباين في آراء أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في تقييم الأداء.

وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب متوسطات الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة: جاءت العبارة رقم (17) وهي (توضيح آلية تقييم الأداء في بداية العام الدراسي لجميع المعلمين)، في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه، بمتوسط موافقة (3.58 من 5.00)، وتؤكد تلك النتيجة على أن قادة المدارس يوضحون آليات تقييم الأداء في بداية العام لجميع المعلمين وهو ما يسهل عليهم معرفة أساليب تقييم الأداء ومدى وضوح هذه الأساليب وعدالتها. جاءت العبارة رقم (22) وهي (يتيح الفرصة للمعلمين لمناقشة نتائج تقييم الأداء بهدف التحسين)، في المرتبة (السادسة والأخيرة)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه، بمتوسط موافقة (3.28 من 5.00)، ويفسر الباحث تلك النتيجة بأن هناك تباين في آراء عينة الدراسة في موافقتهم على مناقشة قائدي المدارس مناقشة نتائج تقييم الأداء، وعلى ذلك فإن هناك بعض القادة الذين يقومون بذلك، والبعض الآخر لا يهتم بعملية مناقشة نتائج تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين. وقد تراوحت متوسطات موافقة أفراد مجتمع الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في تقييم الأداء بين (3.32 إلى 3.42)، وهي توضح أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في تقييم الأداء تشير إلى (متوسطة/عالية). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، 2015) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة بعد تقييم الأداء، بدرجة متوسطة.

السؤال الرابع: درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين في المسألة؟

للتعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين في المسألة قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات

محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمين في المساءلة ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (9):

جدول رقم (9) : استجابات أفراد الدراسة على عبارات درجة ممارسة الشفافية في المساءلة مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الرتبة
24	يحدد هدف المساءلة بدقة عند توجيهها	3.86	1.064	1
26	إتاحة تقديم تبريرات موضوعية للرد على المساءلة	3.74	1.053	2
23	يوضح إجراءات المساءلة لجميع المعلمين في المدرسة	3.65	1.095	3
25	يوضح ما يترتب على المساءلة من نتائج	3.62	1.150	4
28	يعمل على التقليل من الأخطاء المتوقعة بقدر الإمكان عند تفعيل نظام المساءلة في المدرسة	3.55	1.088	5
29	الاستفادة من المساءلة في تحقيق التحسين المطلوب في الأداء	3.48	1.129	6
27	معالجة مواطن الخلل الواردة في المساءلة بشكل مستمر	3.48	1.131	6م
30	يشجع المعلمين على مبدأ المساءلة بهف تحسين الأداء	3.38	1.207	7
المتوسط العام		3.59	0.942	

* درجة المتوسط الحسابي من (5.00).

من الجدول رقم (9) يتضح أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين موافقون بدرجة عالية على ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في المساءلة ، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في المساءلة (3.59 من 5.00) ، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20) ، والتي توضح أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في المساءلة تشير إلى خيار (عالية) في أداة الدراسة. كما يتبين من الجدول السابق أن هناك تباين في آراء عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك

في المسألة، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في المسألة ما بين (3.38 إلى 3.86)، وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة والرابعة، من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في المسألة تشير إلى (متوسطة/عالية) على التوالي، مما يوضح التباين في آراء أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في المسألة.

وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب متوسطات الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة: جاءت العبارة رقم (24) وهي (يحدد هدف المسألة بدقة عند توجيهها)، في المرتبة (الأولى)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه، بمتوسط موافقة (3.86 من 5.00)، وتؤكد هذه النتيجة على أن قادة المدارس يقومون بتحديد أهداف عملية المسألة بدقة عند قيامهم بمسألة أحد العاملين في الحقل التعليمي، ويرجع ذلك إلى أهمية عملية تحديد أهداف المسألة في ممارسة مبادئ الشفافية الإدارية بشكل عام، وفي جانب المسألة بشكل خاص. جاءت العبارة رقم (3) وهي (يشجع المعلمين على مبدأ المسألة بهدف تحسين الأداء)، في المرتبة (السابعة والأخيرة)، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليه، بمتوسط موافقة (3.38 من 5.00)، ويفسر الباحث تلك النتيجة بأن التشجيع على نشر ثقافة المسألة كأحد مبادئ وأسس الشفافية الإدارية يساعد في سهولة ممارستها وبالتالي تحقيق أهدافها على الوجه المطلوب. وقد تراوحت متوسطات موافقة أفراد مجتمع الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في المسألة بين (3.48 إلى 3.78)، وهي جميعها توضح أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المسألة تشير إلى (عالية). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، 2016) التي توصلت إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى المسألة الإدارية في العمل الإداري كأحد أبعاد الشفافية الإدارية في إدارة التعليم بمنطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة،

وفيما يلي ترتيب تلك المحاور وفق متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة عليها على النحو التالي:

جدول رقم (10): استجابات أفراد الدراسة على جميع محاور الشفافية الإدارية
مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الرتبة
1	الاتصال الإداري	3.74	0.844	عالية	1
2	اتخاذ القرارات	3.59	0.868	عالية	2
3	تقييم الأداء	3.39	1.108	متوسطة	3
4	المساءلة	3.59	0.942	عالية	2م
الدرجة الكلية للشفافية الإدارية		3.58	0.876	عالية	

*المتوسط الحسابي من (5.00).

من الجدول رقم (10) يتضح أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين موافقون بدرجة عالية على ممارسة الشفافية الإدارية بشكل عام لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم على محور درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك (3.58 من 5.00)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (3.41-4.20)، والتي توضح أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك تشير إلى خيار (عالية) في أداة الدراسة. كما تبين أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الاتصال الإداري جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط موافقة مقداره (3.74 من 5.00)، في حين أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في اتخاذ القرارات، والمسائلة جاء في المرتبة الثانية، بمتوسط موافقة مقداره (3.59 من 5.00)، كما أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في تقييم الأداء جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة، بمتوسط موافقة مقداره (3.39 من 5.00). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، 2016) التي توصلت إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم جاءت بدرجة كبيرة. وكذلك اتفقت مع دراسة (العتيبي، 2015) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الشفافية بدرجة عالية، واختلفت معها في درجة ممارسة وترتيب أبعاد الشفافية، حيث ظهر بعد التشريعات واللوائح وبعد المسائلة واتخاذ القرارات بدرجة عالية، كما تتسق هذه النتيجة مع دراسة (Kaka & Uwamahoro، 2022) التي أكدت أن ممارسة مبادئ الشفافية والمسائلة داخل البيئة المدرسية يسهم في تعزيز فعالية الإدارة وتحسين وضوح الإجراءات التنظيمية وبناء الثقة بين القيادات

والعاملين، وهو ما يدعم تفسير ارتفاع مستوى ممارسة الشفافية في بعد المساءلة في الدراسة الحالية. بينما جاءت الأبعاد الثلاثة الأخرى: إجراءات العمل، وتقييم الأداء، والمعلومات والبيانات، بدرجة متوسطة. وكذلك اتفقت مع دراسة (رمزي، 2013) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم كما يدركها مديري المكاتب أنفسهم والمشرفين التربويين كبيرة وبمتوسط حسابي (3.76). واختلفت مع دراسة (الزعابي، 2014) التي توصلت إلى أن درجة التزام مديري المدارس الرسمية لمنطقتي الشارقة ورأس الخيمة بممارسة الشفافية في مدارسهم جاءت بدرجة متوسطة. كما اختلفت مع دراسة (حمادات، 2013) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت مع دراسة (الحري، 2012) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود جاءت متوسطة لمجمل الدراسة.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم بمدينة تبوك تُعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخدمة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (11):

الجدول رقم (11) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.010 دالة	4.630	3.247	2	6.495	بين المجموعات	الاتصال الإداري
		0.701	447	313.529	داخل المجموعات	
			449	320.023	المجموع	
*0.008 دالة	4.928	3.647	2	7.294	بين المجموعات	اتخاذ القرارات
		0.740	447	330.853	داخل المجموعات	
			449	338.147	المجموع	
*0.002 دالة	6.186	7.424	2	14.848	بين المجموعات	تقييم الأداء
		1.200	447	536.448	داخل المجموعات	
			449	551.296	المجموع	
*0.009 دالة	4.764	4.155	2	8.311	بين المجموعات	المساءلة
		0.872	447	389.925	داخل المجموعات	
			449	398.236	المجموع	
*0.003 دالة	5.802	4.358	2	8.715	بين المجموعات	الدرجة الكلية للشفافية الإدارية
		0.751	447	335.688	داخل المجموعات	
			449	344.403	المجموع	

* فروق دالة عند مستوى دلالة (0.05).

من الجدول رقم (11) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو جميع محاور الشفافية الإدارية وكذلك الدرجة الكلية لها باختلاف متغير سنوات الخدمة، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من فئات سنوات الخدمة استخدم الباحث اختبار (LSD) وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (12) نتائج اختبار (LSD) للفروق بين فئات متغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر
الاتصال الإداري	أقل من 5 سنوات	40	3.5764	—	*	
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	144	3.6786		—	
	من 10 سنوات فأكثر	266	3.8367			—
اتخاذ القرارات	أقل من 5 سنوات	40	3.4090	—	*	
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	144	3.5528		—	
	من 10 سنوات فأكثر	266	3.7855			—
تقييم الأداء	أقل من 5 سنوات	40	3.1308	—	*	
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	144	3.3917		—	
	من 10 سنوات فأكثر	266	3.5294			—
المساءلة	أقل من 5 سنوات	40	3.3976	—	*	
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	144	3.6800		—	
	من 10 سنوات فأكثر	266	3.7344			—
الدرجة الكلية للشفافية الإدارية	أقل من 5 سنوات	40	3.3784	—	*	
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	144	3.5143		—	
	من 10 سنوات فأكثر	266	3.7829			—

* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر، لصالح أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر. وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة الأكبر عادة ما يكونوا على دراية ومعرفة كافية بمستوى ممارسة الشفافية الإدارية، مقارنة بزملائهم من ذوي الخبرة الأقل، نظراً لطول سنوات خبرتهم في العمل التعليمي وإدراكهم لمستوى ممارسة مبادئ الشفافية الإدارية ومعرفتهم بأسسها. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، 2016) التي توصلت إلى وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند جميع المجالات والأداة ككل وجاءت الفروق لصالح من خبرتهم 10 سنوات وأكثر. وأختلفت مع دراسة (رمزي، 2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول ممارسة الإدارة بالشفافية وأبعادها وفقاً لسنوات الخدمة. واتفقت مع دراسة (الزعابي، 2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة على أي من المجالات تعزى لمتغير الخبرة. واتفقت مع دراسة (حمادات، 2013) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الخبرة.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة الألفي والحارثي (2019) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

إلا أن هذه النتيجة تختلف مع الألفي والحارثي (2019) من حيث اتجاه الفروق؛ إذ جاءت لديهم لصالح فئة خبرة أقل، بينما جاءت في الدراسة الحالية لصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) .

ثانياً: الفروق باختلاف متغير المرحلة التعليمية:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية استخدم الباحث "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المرحلة التعليمية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (13):

الجدول رقم (13) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في
إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المرحلة التعليمية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.056 غير دالة إحصائياً	2.897	2.048	2	4.095	بين المجموعات	الاتصال الإداري
		0.707	447	315.928	داخل المجموعات	
			449	320.023	المجموع	
0.088 غير دالة إحصائياً	2.445	1.829	2	3.658	بين المجموعات	اتخاذ القرارات
		0.748	447	334.489	داخل المجموعات	
			449	338.147	المجموع	
0.058 غير دالة إحصائياً	2.868	3.492	2	6.985	بين المجموعات	تقييم الأداء
		1.218	447	544.311	داخل المجموعات	
			449	551.296	المجموع	
0.072 غير دالة إحصائياً	2.652	2.335	2	4.670	بين المجموعات	المساءلة
		0.880	447	393.566	داخل المجموعات	
			449	398.236	المجموع	
0.069 غير دالة إحصائياً	3.029	2.302	2	4.605	بين المجموعات	الدرجة الكلية للشفافية الإدارية
		0.760	447	339.799	داخل المجموعات	
			449	344.403	المجموع	

من الجدول رقم (13) يتضح أن قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) لجميع محاور الشفافية الإدارية وللدرجة الكلية جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لاختلاف المرحلة التعليمية.

وقد يرجع ذلك إلى أن جميع إدارات مدارس التعليم العام تتعامل وفق أنظمة واحدة وتعليمات واضحة للجميع، وتكاد تكون متقاربة، وبالتالي فإن مستوى ممارسة الشفافية في جميع المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية متقارباً، وهو ما يفسر عدم وجود تأثير دال لمتغير المرحلة الدراسية على مستوى ممارسة الشفافية الإدارية بجميع محاورها وكذلك الدرجة الكلية لها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، 2015) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجات ممارسة الشفافية وأبعادها وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق تُعزى للمرحلة التعليمية في ضوء أن المدارس تعمل ضمن أطر تنظيمية موحدة وإجراءات متقاربة، وهو ما يجعل مستوى ممارسة الشفافية متقارباً بين المراحل.

نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

أولاً : النتائج

- تبين أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين موافقون بدرجة عالية على ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في الاتصال الإداري ، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم 3.74
- تبين أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين موافقون بدرجة عالية على ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في اتخاذ القرارات ، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم 3.59
- تبين أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين موافقون بدرجة متوسطة على ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في تقييم الأداء ، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم 3.39
- تبين أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين موافقون بدرجة عالية على ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة تبوك في المساءلة ، حيث بلغ المتوسط العام لموافقتهم 3.59
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو جميع أبعاد الشفافية الإدارية وكذلك الدرجة الكلية لها باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر.
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو جميع أبعاد الشفافية الإدارية وكذلك الدرجة الكلية لها باختلاف متغير المرحلة التعليمية.

ثانياً : توصيات الدراسة :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة تحديد الصفات والخبرات الواجب توافرها فيمن يتقدم لشغل منصب قيادي بالمؤسسات التعليمية وفق معايير واضحة ومحددة.
2. زيادة الإسهام في تعزيز قيم الشفافية في المجال التعليمي خلال الوسائل المختلفة.
3. أن تقوم الوزارة بزيادة وعي جميع كافة العاملين في المجال التعليمي بالتعليمات والتشريعات المنظمة لبيئة العمل في المجال المدرسي ، وذلك لمزيد من التعرف على حقوقهم وواجباتهم حتى لا يكون هناك إخلال بأي منها.

4. جعل مبدأ المساءلة لكافة العاملين في المجال التعليمي على اختلاف مناصبهم ومسمياتهم الوظيفية، والتي تشمل كل الجوانب الأخلاقية والعملية، أساساً لتقويمه ومدخلاً لتقويم أداء العاملين.
5. إعادة النظر في الإجراءات والمعايير التي يتم على أساسها تقويم، ومتابعة جميع العاملين في المجال التعليمي لتواكب تطورات العمل في المجال المدرسي.
6. تفعيل ثقافة تقييم جميع المناصب القيادية من قبل شاغلي الوظائف بالمناصب الإدارية الدنيا.
7. تفعيل مبادئ الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد على أرض الواقع.
8. دعم عملية الإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبيئة المدرسية، لتحقيق الشفافية وتحفيز كافة العاملين لتجاوز مواطن الخلل والقصور في الأداء الوظيفي.

ثالثاً: مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة الحالية عدد من الدراسات المستقبلية على النحو التالي:

1. إجراء دراسة عن التحديات التي تواجه ممارسة مفاهيم الشفافية الإدارية في مدارس التعليم العام.
2. إجراء دراسة عن سبل وآليات تفعيل مبادئ الشفافية الإدارية في مدارس التعليم العام.
3. إجراء دراسة عن توظيف التقنيات الحديثة في المجال الإداري نحو ممارسة مفاهيم الشفافية الإدارية في مدارس التعليم العام.

المراجع والمصادر

- القرآن الكريم.
- معجم المعاني.
- قائمة المراجع العربية:
- أبو الوفاء، جمال؛ وعبدالعظيم، سلامة (2000). **اتجاهات الإدارة المدرسية**. الإسكندرية. دار المعرفة الجامعية.
- أبو كريم، أحمد فتحي (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، الجامعة الأردنية، عمان.
- أرتيمة، ماجدة سليمان (2005). شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.
- الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام (2007)
- الاستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد (1428).
- الألفي، أشرف عبده حسن، والحارثي، عبدالعزيز حامد عبدالله. (2019). الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين. **المجلة التربوية**، (67)، 235 50547 2019. <https://doi.org/10.12816/EDUSOHAG>. 286-
- الأمانة العامة للتربية الخاصة بوزارة المعارف (1422). **القواعد التنظيمية لمعاهد وبرامج التربية الخاصة بوزارة المعارف**. الرياض.
- برنامج إدارة الحكم في الدول العربية (UNDP، 2011). **مجالات العمل الشفافية والمساءلة**. الأمم المتحدة.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP، 2010). **تعزيز المساءلة المجتمعية**. مذكرة توجيهية.
- برنامج التحول الوطني 2020 (2016). **أحد برنامج رؤية المملكة 2030**.
- الجر، خليل (1973). **المعجم العربي الحديث**. باريس. مكتبة لاروس.
- الحارثي، عبدالله محسن (2015). **درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف**، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- حبتور، عبدالغني صالح (2009). **مبادئ الإدارة العامة**. عمان. دار المسيرة.
- الحربي، محمد محمد (2012)، **درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود**، **المجلة الدولية للتربية المتخصصة**، ع6، ص 308-335.
- حريم، حسين (2006). **مبادئ الإدارة الحديثة**. عمان. دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حمادات، محمد حسن(2013). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية و مساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، **المجلة التربوية**، المجلد 28، ع 109، ص ص 127-176.
- دهيش، خالد ؛ والشلاش، خالد ؛ رضون، سامي (2009). **الإدارة والتخطيط التربوي**. ط3. مكتبة الرشد.
- الراشدي، سعيد علي(2007). **الإدارة بالشفافية**. عمان. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- رضا، هاشم حمدي (2011). **الإصلاح الإداري**. عمان. دار الراية للنشر والتوزيع.
- رمزي، فهد عبدالرحمن(2013). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الزعابي، سليمان عبدالله(2014). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بممارسة الشفافية من وجهة نظر المعلمين، **مجلة العلوم النفسية والتربوية**، المجلد 15، ع 1. ص ص 459-485
- السبيعي، فارس عوش (2010). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- السواط، مطلق عوض، وسندي، طلعت عبد الوهاب، الشريف، طلال مسلط(2010). **الإدارة العامة**. ط3. دار حافظ للنشر والتوزيع. جدة.
- الشمري، سالم مبارك (2009). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها. **رسالة دكتوراه غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.
- الطراونة، رشا نايل (2008). أثر ممارسة الشفافية على مستوى المساءلة في الوزارات الأردنية. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة مؤتة. الأردن.
- الطشة، غنيم جمود(2007). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة عمان، الاردن.
- الطشة، غنيم حمود؛ وحوامدة، باسم (2009). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. **المجلة التربوية**، ع 93. ص ص 15-53.
- الطوخي، سامي (2006). **الإدارة بالشفافية الطريق للتنمية و الإصلاح الإداري دراسة مقارنة**. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الطوخي، سامي(2002). إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل في مصر. **مجلة مركز البحوث والمعلومات الإدارية**، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. السنة 20، ع 4.
- عابدين، محمد عبد القادر(2001 م). **الإدارة المدرسية الحديثة**. عمان. دار الشروق.

- عايش، احمد جميل (2013). إدارة المدرسة نظرياتها وممارساتها التربوية. ط2. عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العتيبي، فهد عبيد(2015)، درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- العدوان، إيمان موسى خلف. (2022). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، الأردن.
- عطوي، جودت(2010). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. عمان. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عفونه، بسام عبد الهادي (2011). الإدارة التعليمية نظريات وممارسات. عمان. دار البديانة للتوزيع والنشر.
- عليان، عبدالله جرار ؛ وجرار، أمانى(1997). الشفافية في الخدمة المدنية (مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة المدنية، مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس، عمان، الجمعية العلمية الملكية.
- عمايرة، عدنان خالد(2008). الشفافية الإدارية لدى مديري أخوارشيدة التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، الأردن.
- العمري، علي عبدالله (2013). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الغالبي، طاهر محسن ؛ والعامري، صالح مهدي(2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعلام والمجتمع). عمان. دار وائل للنشر.
- فريحات، فريان محمد(2009). الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن محافظة أربد، مجلة البحوث والدراسات العربية، مصر، ع 55، 91-124.
- فهمي، محمد سيف الدين ؛ ومحمود عبد الملك (1993). تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية. الرياض، مكتب التربية العربية.
- القريوتي، محمد قاسم (2010). نظرية المنظمة والتنظيم. ط 4، عمان. دار وائل للنشر.
- الكايد، زهير عبد الكريم(2003). الشفافية. ندوة تميز الاداء الحكومي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الكيلاني، سائدة ؛ وسكجها، باسم(2000). نحو شفافية أردنية. عمان. مؤسسة الأرشيف الوطني.

- اللوزي، موسى (2002). **التمتية الإدارية: المفاهيم، الأسس، الممارسات**. ط 2. عمان. دار وائل للنشر.
- مرسى، محمد منير (2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**. عالم الكتاب. ط 3. القاهرة. عالم الكتاب.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (1414 هـ). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**. الرياض. دار المريخ للنشر.
- المطيري، عبد الرحمن عبيد (2016). **الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة**.
- معقل، نورة سعود (2014). **الشفافية في الإدارة التعليمية**. الرياض. مكتبة الملك فهد الوطنية.
- منظمة الشفافية الدولية (2006). **نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد**. المركز اللبناني للدراسات. بيروت.
- هلال، محمد عبدالغني (2007). **مهارات مقاومة ومواجهة الفساد- الاتجاهات الحديثة لمحاربة الفساد**. القاهرة. مركز تطوير الأداء والتنمية.
- وثيقة رؤية المملكة 2030 (2016).
- وزارة التربية والتعليم (1435). **الدليل الإجرائي. المملكة العربية السعودية**.

الدراسات الأجنبية "

- Field، (2002). The Qualification and Classroom Performance of teacher moving charter school. International center on School Choice، 25-27.
- Kaka، K.، & Uwamahoro، J. (2022). Transparency and accountability of managing school financial resources in public primary schools. *ResearchGate (preprint / posted paper)*.
- Klein، J. (2012)، "The open-door policy: Transparency minimizes conflicts between school principals and staff"، International Journal of Educational Management، 26(6):550-564.
- Macmillan (2002). English Dictionary for advanced learner. Bloomsbury publishing.
- Skilbeck، M. Connell، H. (2003). Attracting، developing and retaining effective teachers. Retrieved from www.Catalogue.nla.gov.au/Record/3117186، on 20/12/2013
- Svensson، G. (2007)، "Legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutions"، International Journal of Public Sector Management، 20(2):118-133



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية

مجلة دولية شهرية علمية محكمة

الترقيم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X

الترقيم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818

البريد الإلكتروني: journal@andalusuniv.net

المجلة مفهومة في المواقع الآتية :



2025	2024	2023	2022	2021	العام
0.5978	0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	معامل أرسيف
1.59	1.55	1.25	1.73	1.60	معامل التأثير العربي