

درجة تطبيق مديرى مدارس التعليم الأساسي الشفافية من وجهة نظر المعلمين

(دراسة ميدانية في مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس)

* د. مهند مبيض

** د. سوسن عباس *

رزان حيدر حيدر ** *

(تاريخ الإيداع ١٢/٤/٢٠٢٤ . قُبِل للنشر في ٣/٢٣ / ٢٠٢٥)

□ ملخص □

هدف هذا البحث إلى تعرف درجة تطبيق مديرى المدارس الشفافية، من وجهة نظر المعلمين، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إجابات المعلمين على محاور الاستبانة تبعاً لمتغيرات البحث(سنوات الخبرة، الجنس، الدورات التدريبية)، واتبعت الباحثة لتحقيق أهداف البحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٣٦٦) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس التعليم الأساسي حلقة أولى في مدينة طرطوس، أما أدوات البحث فكانت عبارة عن استبانة صممتها الباحثة، وبينت النتائج أن درجة تطبيق مديرى مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس الشفافية جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري(سنوات الخبرة والجنس)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير اتباع الدورات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: الشفافية، درجة تطبيق، مديرى مدارس التعليم الأساسي، المعلمين.

*أستاذ مساعد، قسم تربية الطفل، جامعة اللاذقية، سوريا.

** مدرس، قسم تربية الطفل، جامعة اللاذقية، سوريا.

***طالبة دراسات عليا (دكتوراه)، قسم تربية الطفل، جامعة اللاذقية، سوريا

The Degree of Transparency Applied by Basic Education School Principals from Teachers' Perspectives (A Field Study in Basic Education Schools in Tartus City)

*Dr.Mouhhand Mbayyad

**Dr.Sawsan Abbas

***Razan Haidar

(Received 4/12 /2024. 23 /3/2025)

□ ABSTRACT□

This research aimed identify the degree to which school principals apply transparency from the perspective of teachers and to determine whether there are statistically significant differences in teachers' average responses to the questionnaire themes based on research variables (years of experience, gender, training courses). To achieve the research objectives, the descriptive method was employed. The research sample consisted of (326) teachers from the first cycle of basic education schools in Tartus city. The research tools included a questionnaire designed by the researcher. The results revealed that the level of transparency applied by basic education school principals in Tartus city was moderat. No differences were observed based on the variables of years of experience and gender, while differences were noted based on participation in training courses.

Keywords: Transparency , Application degree, Directors of Basic Education Schools.

*Assistant Professor, Child Education Department, Lattakia University, Syria

**Teacher, Child Education Department, Lattakia University, Syria

***Student Studies(Doctor) ,Child Education Department, Lattakia University, Syria

مقدمة البحث:

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات على كافة الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتي رافقت الثورة التكنولوجية الهائلة إلى ميلاد مرحلة جديدة اتسمت بالتبادل السريع للمعارف العلمية المتقدمة والمعلومات عبر شبكات تواصل نافذة ومتامية، أدت إلى الاهتمام المكثف بالعنصر البشري والعمل على تتميته واستثمار قدراته الذهنية باعتباره أساساً لكل تقدم، ونتيجة هذه التطورات ظهر العديد من المداخل والمبادئ الإدارية الحديثة، والتي كانت الغاية منها تجديد وتطوير منظومة التعليم.

وتسعى الإدارة المدرسية إلى ترتيب وتنسيق وتنظيم ورقابة كل العمليات الإدارية الخاضعة لها، وتسجيل أعلى درجات الاتصال الفعال بين التقسيمات الإدارية المختلفة، ومن أجل أن تكون الإدارة التربوية فعالة وناجحة يجب أن تتصف بعدد من الخصائص المهمة التي تسهم بتحقيق الاستقرار والثقة لدى موظفيها والعاملين فيها. وعلى مدير المدرسة أن يتحلى بالتعاون والعدالة وأن يكون قادرًا على تطبيق المبادئ الإدارية الحديثة، والشفافية من المبادئ الحديثة والمتقدمة التي يجب أن تتبعها الإدارات الوعية، لما لها من أهمية في إحداث تمية إدارية ناجحة، فضلاً عن إسهامها في تطوير التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والمتغيرات المحيطة، وهذا ما أكدته دراسات عديدة، منها دراسة الشهري (٢٠١٧)، وقد أشار العذري إلى ضرورة بذل الجهد لمعالجة المشاكل الإدارية والتعرف إلى المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية التي يجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في مختلف هيئات الإدارة (اللوزي، ٢٠٠٢، ٤٢). وعليه فإن أهمية الشفافية تتبع من آثارها الإيجابية على القطاعين العام والخاص، حيث تساعد الشفافية على تحقيق العديد من الفوائد، بما في ذلك تعزيز دور الولاء لدى العاملين، وزيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم، وترسيخ قيم الولاء، التعاون والجهود المتصادرة والوضوح وتحسين النتائج (السباعي، ٢٠١٠، ٢١). كما تقل الشفافية من الغموض وتساعد في القضاء على الفساد الإداري إن وجد. يؤدي الافتقار إلى الشفافية إلى الغموض، الأمر الذي يؤدي إلى خلق معوقات إدارية (منصور، ٢٠٠٠، ٦٠).

كما أصبح لها تأثير كبير على جميع متغيرات العملية التعليمية، بما فيها مدير المدارس، كما أن نجاح مدير المدارس في أداء رسالته مرهون بالتعاون والتكامل بين عمل المديرين والعاملين، وتساعد على تعزيز دور الولاء لدى العاملين، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، ووضوح النتائج وتحسينها (السباعي، ٢٠١٠، ٢٠).

وتعتبر مدارس التعليم الأساسي إحدى مؤسسات الدولة، وهي بحاجة إلى تطوير أداء مدير المدارس في ضوء الإدارة بالشفافية، وذلك لأهمية هذه المرحلة، ودورها في تهيئة المتعلمين وإعدادهم لمتابعة دراستهم وتنمية التفكير العلمي لديهم؛ ولكي تتحقق أهداف هذه المرحلة تحتاج المدارس إلى إدارة تتخلى عن الأساليب التقليدية ومصادر القوة والسرية الزائدة، وتتبني الإدارة بالشفافية في جميع أعمالها (أبو مصطفى، ٢٠١٧، ٦٥).

ويُسعي البحث الحالي إلى تعرف درجة تطبيق مدير المدارس الشفافية من وجهة نظر المعلمين، لما لها من أثر كبير وفعال في تطوير الأداء وتحقيق الجودة والتميز.

مشكلة البحث:

قدمت وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية اهتماماً بتطوير الإدارة المدرسية، وذلك لتنستطيع مسايرة التغيرات الحاصلة؛ وقد تجلى ذلك من خلال إقامة العديد من الدورات التدريبية لمدير المدارس، لتطوير الأداء الإداري وتحسينه، وإصدار العديد من القرارات الوزارية التي هدفت إلى إعطاء بعض الصلاحيات لمدير المدارس، ففي عام (٢٠١٩) عقدت وزارة التربية السورية مؤتمر التطوير التربوي، الذي كانت إحدى توصياته الارتقاء بالمستوى الإداري،

وتطوير معايير الجودة في المدارس بغرض تحسين مستوى الأداء ونوعية التعليم، كما أكدت دراسة عداد (٢٠٢١) في سوريا أهمية الشفافية وضرورة تطبيقها، ودورها الفعال في تحقيق الإصلاح المدرسي.

وأصبحت الشفافية سياسة تتبعها الدول المتقدمة في المجالات التربوية والتعليمية والإدارية بصفة عامة، وذلك بهدف تحسين أداء العاملين فيها وزيادة دافعيتهم للعمل، ورفع وتحسين رضا الموظفين على العمل الذي يقومون به.

وأشارت دراسات عديدة، ومنها دراسة أبي لطيف (٢٠١٨) إلى ضعف أداء العاملين في الإدارة التربوية، ووجود معوقات أمام تطوير الإدارة التربوية في كافة المجالات.

وفي ضوء ذلك قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة سحبت بطريقة عشوائية مؤلفة من (٣٠) معلماً ومعلمة من مرحلة التعليم الأساسي، جرى فيها طرح مجموعة من الأسئلة حول درجة تطبيق مدير المدارس الشفافية من وجهة نظر المعلمين، وتبيّن من إجابات أفراد العينة: أن نسبة كبيرة من أفراد العينة أكدوا على عدم وضوح القرارات، وعدم وجود نظم وقوانين واضحة، والتعامل مع العاملين في المدرسة بغموض، بعيداً عن الشفافية، وبالتالي هذا يدل على وجود ضعف في ممارسة مدير المدارس الشفافية من وجهة نظر المعلمين. وعندما تتسق الإجراءات الإدارية بالضبابية وعدم الشفافية، ينعكس سلباً على العلاقات والممارسات السلوكية وعلى المناخ التنظيمي داخل المدرسة، وهذا ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي للمعلمين وبالتالي على العملية التعليمية، ومن خلال عمل الباحثة معلمة في مدارس التعليم الأساسي لاحظت أن اغلب القرارات الإدارية تتصف بالمركزية، وإضفاء طابع من السرية على الأعمال الإدارية، ونمطية الأنظمة وأساليب العمل، وهذا كلّه ينعكس سلباً على العملية التعليمية؛ وبالتالي إلى ما سبق، ونتيجة ما أكدته دراسات عديدة، كدراسة محمود (٢٠١٧) في دمشق التي أكدت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة ومنها الشفافية في تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية، جاء البحث الحالي للتعرف إلى درجة تطبيق مدير مدارس التعليم الأساسي الشفافية من وجهة نظر المعلمين لما لها من دور كبير في تحقيق بيئة مناسبة صالحة للعمل، وتحقيق تكافؤ الفرص بين العاملين في المدرسة. وبالتالي تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة تطبيق مدير مدارس التعليم الأساسي الشفافية من وجهة نظر المعلمين؟

أهمية البحث: تكمّن أهمية البحث في:

١. أهمية مرحلة التعليم الأساسي لما لها من دور مهم وفعال في تكوين شخصية الطفل وموهبيته، وإكسابه القيم الاجتماعية والعادات الصحيحة والتربية الصحيحة.
٢. أهمية وحداثة موضوع البحث حيث تعد الشفافية من المبادئ الحديثة والمتقدمة التي يجب أن تتبناها الإدارات الوعية، لما لها من أهمية في إحداث تنمية إدارية ناجحة.
٣. قد تفيد نتائج هذا البحث في لفت نظر مدير المدارس إلى أهمية تطوير الإدارة المدرسية في ضوء المبادئ الحديثة ومنها الشفافية، والإفادة منها كأسلوب إداري يحقق متطلبات التميز والتنافس.
٤. ندرة الأبحاث التي تناولت موضوع تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية (على حد علم الباحثة).

أهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى تعرف:

١. درجة تطبيق مدير مدارس الشفافية من وجهة نظر المعلمين.
٢. الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠٠٥) في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مدير المدارس الشفافية تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، الجنس، الدورات التدريبية).

أسئلة البحث: يسعى البحث الحالي للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة تطبيق مدير مدارس التعليم الأساسي الشفافية من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مدير المدارس الشفافية تعزيز لمتغيرات (سنوات الخبرة، الجنس، الدورات التدريبية)؟

فرضيات البحث: جرى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥):

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الشفافية تعزيز لمتغير سنوات الخبرة.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الشفافية تعزيز لمتغير الجنس.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الشفافية تعزيز الدورات التدريبية.

حدود البحث:

حدود موضوعية: الشفافية.

حدود بشرية: معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة طرطوس.

حدود زمانية: طبق البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠٢٤_٢٠٢٥ م.

حدود مكانية: طبق البحث في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة طرطوس.

مجتمع البحث وعينته: تألف مجتمع البحث من جميع معلمي مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة طرطوس، وجرى اعتماد الطريقة العشوائية التي تقوم على الاختيار العشوائي للمناطق ثم اختيار عشوائي للمدارس، ثم تطبيق الأداة على معلمي المدارس، حيث بلغ عدد العينة (٢٢٦) معلماً ومعلمة.

أدوات البحث: لتحقيق أهداف البحث صُممَت استبانة أولية من قبل الباحثة، موجهة للمعلمين لمعرفة درجة تطبيق مدير المدارس الشفافية.

منهج البحث: اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، لمعرفة درجة تطبيق مدير مدارس التعليم الأساسي الشفافية من وجهة نظر المعلمين، حيث يتم من خلاله الوصف بشكل دقيق، ويمكن التعبير عنه كمياً وكيفياً، فضلاً عن أهميته في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، كما لا يكتفي بذلك بل يساعد في التحليل والربط والتفسير للوصول إلى أفضل النتائج.

المنهج الوصفي هو الذي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها، وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى (العزازي، ٢٠٠٨، ٩٧).

مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

الشفافية: هي الممارسات التي تقوم بها الإدارة لتحقيق أعلى قدر من إتاحة المعلومات الم المصرح بنشرها، ووضوح التشريعات والسياسات، سواء ذات الطابع الإيجابي أم السلبي بدقة فائقة، وفي الوقت الملائم وبوضوح شديد، لدعم جميع القرارات العقلانية وردود الأفعال المنطقية تجاه المؤسسة، وإخضاعها لعملية المحاسبة لأعمالها وسياساتها وممارساتها (الراشدي، ٢٠١٣).

كما أنها: فلسفة وممارسة إدارية قائمة على الوضوح والعلنية والتدقيق المستمر والتدقيق للمعلومات على مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، وفاعلية المساءلة والمحاسبة والتزام الموضوعية والحياد والنزيه (الغميز، ٢٠١٩). إجرائياً: هي الممارسات التي يقوم بها مدير مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس داخل المدرسة وخارجها، والتي تضمن تبسيطآ لآليات العمل وشفافية التعامل مع العاملين، والإفصاح عن المعلومات والبيانات الخاصة بها.

كما تقيسها أداة الدراسة بالدرجة الكلية ومن خلال استجابة أفراد عينة البحث على بنود الاستبانة. مدير مدارس التعليم الأساسي: عرف النظام الداخلي في الجمهورية العربية السورية مدير المدرسة بأنه: قائد المدرسة الذي يسعى لتحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية من خلال التسبيق بين جهود المعلمين والمتعلمين والمجتمع المحلي بكل شفافية وكفاءة ووعي.

إجرائياً: هو الشخص الذي يتولى الإدارة الفعلية لأية مؤسسة من مؤسسات التعليم الأساسي في مدينة طرطوس.

دراسات سابقة:

دراسة أبي سرحان وأخرين (٢٠٢٤) في فلسطين، بعنوان: الشفافية الإدارية لدى مديرى المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين:

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة الشفافية الإدارية لدى مديرى المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق ذلك جرى تطوير استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (٧٣٧) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة الشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، ولم تكن الفروق دالة إحصائياً بين متطلبات تقديراتهم في درجة الشفافية وفق الجنس وسنوات الخبرة على جميع المجالات والدرجة الكلية، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تعزى للمؤهل العلمي والدورات التدريبية .

دراسة أبي مصطفى (٢٠١٧) في فلسطين، بعنوان: درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديرى مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بمتkin معلميهم.

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديرى مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة، والكشف عما إذا كان هناك فروق بين متطلبات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وبلغ حجم عينتها (٦٩٠) معلماً ومعلمة، ومن أهم نتائجها: أن درجة ممارسة الشفافية لدى مديرى المدارس كانت مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

دراسة كاريانا (٢٠٢١) بعنوان: درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديرى المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في إندونيسيا.

The degree of practice of administrative transparency in secondary school principals
from teachers point of view of indonesia

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة الشفافية لدى مديرى المدارس من وجهة نظر المعلمين في إندونيسيا، جرى استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، وجرى استخدام

الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة درجة مرتفعة لممارسة الشفافية الإدارية لدى مديرى المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

دراسة جوزيف(٢٠١٢) بعنوان: سياسة الباب المفتوح: الشفافية تقلل النزاعات بين مديرى المدارس والموظفين.

Josef(2012) the open -door policy; transparency minimizes conflicts between school principals and staff.

هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى تقليل الشفافية الإدارية من الصراع بين مديرى المدارس والمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج التجريبي، تكونت عينة الدراسة من (٢٩٤) معلماً، ومن (٥٩) مدرسة ابتدائية وثانوية، استخدم الباحث الاستبانة. وقد أظهرت نتائج البحث أن هناك تفاعلاً كبيراً بين الشفافية والحد من النزاعات، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخلفية الأكademie للمعلمين، حيث تأثر المعلمين الحاصلين على درجة الماجستير تأثيراً إيجابياً بتحقيق الشفافية أكثر من المعلمين الحاصلين على درجة بكالوريوس.

تعقيب عام على الدراسات السابقة: وجدت الباحثة أن الدراسات تتوزع في أهدافها، حيث هدفت دراسة (أبو سرحان) للتعرف إلى درجة الشفافية الإدارية لدى مديرى المدارس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، بينما هدفت دراسة (أبو مصطفى) للتعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين، بينما هدفت دراسة (جوزيف) للتعرف إلى مدى تقليل الشفافية الإدارية من الصراع بين مديرى المدارس والمعلمين، حيث هدفت دراسة (كاريانا) إلى الكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديرى المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في إندونيسيا، وتنقق الدراسة الحالية مع دراسة (أبو سرحان) ودراسة (أبو مصطفى) ودراسة (كاريانا) حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، في حين اعتمدت دراسة (جوزيف) المنهج التجريبي، كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بعينة البحث وهي المعلمين، وتتميز الدراسة الحالية من حيث الحدود المكانية، إذ جرى تطبيق أداة البحث في مدارس التعليم الأساسي الحلقة الأولى في مدينة طرطوس، فهذه الدراسة تعد امتداداً للجهود العلمية في هذا المجال من حيث تركيزها على مفهوم الشفافية ودرجة تطبيقها، وساعدت الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي ، كما ساعدت في بناء أداة الدراسة الحالية وهي الاستبانة.

الإطار النظري:

أولاً: الشفافية : مفهومها وتعريفها: تعد الشفافية من المداخل الإدارية الحديثة، التي يدعو رواد الفكر الإداري إلى تحقيقها لما لها من دور إيجابي مهم في إحداث التنمية الإدارية، وتعزيز الانتماء الوظيفي للمؤسسة، وتمكن المؤسسة من تجاوز العقبات، وتساعدها على تحقيق أهدافها وخدمة مجتمعنا؛ والشفافية ترتبط بالبحث عن معايير، وقيم النزاهة، والعدالة، والمصداقية، والوضوح، والمساءلة في الاعمال الإدارية، وهي بهذا الإطار تعني جعل الامر واضحاً، وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض وتعقيد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها، ومعرفة أوجه النقص والخلل والغموض فيها، وإنها نظرة منهبية وعلمية تنسم بالوضوح التام في آليات صناعة القرار، واتخاذه وبناء استراتيجيات العمل، ورسم الخطط والسياسات، وأساليب تناسب مع المستجدات الحاصلة، كما يفترض أن تأتي جميع هذه الأطر متقدمة بأخلاقيات النزاهة والصدق، بما يؤدي إلى تنمية الثقة، والمصداقية بين مختلف أصحاب المصالح(السيد، ٢٠١٨، ٤٥).

هي: المعلومة الصحيحة والدقيقة التي يطلبها الجمهور، وهي ترتبط بثلاثة شروط؛ الأول: الدقة، والثاني: العلاقة، والثالث: التوقيت، وهذا يتطلب أن تقدم المعلومة الصحيحة والدقيقة باستمرار، وأن توفر للجمهور من قبل المؤسسات في وقتها الصحيح، (serhan,2016,87). وكما هي فلسفة ومنهاج عمل يقوم على الموضوع والعلنية والدقة والصراحة والافتتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي، بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا.

وتعبر الشفافية عن مجموعة السلوكيات والآليات الدالة على الشفافية، التي تضمن الموضوع التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، ووضوح تقويم الأداء وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الإجراءات والآليات العمل ووضوحاها، وموضوعية اتخاذ القرارات (قطيشات، ٢٠١٠، ٤٥).

ثانياً: أهمية الشفافية الإدارية:

تحظى الشفافية اليوم بأهمية عالمية، لذلك تحرص جميع الحكومات والمؤسسات على تعزيزها نظراً لأهميتها التي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

١_ تقليل الغموض والضبابية، والقضاء على الفساد وغموض التشريعات، مما يؤدي إلى استمرارية نجاح المؤسسة، والمساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة.

وتعمل الشفافية على اختيار قيادات تتصرف بالموضوعية والنزاهة، والانتماء والولاء للمؤسسة والصالح العام، حيث تعد قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وأداة مهمة جداً لمحاربة الفساد؛ إذ تتطلب الكشف عن مختلف القوانين والقواعد، والتعليمات والمعايير، والآليات بشكل عام، وإغلاق الأبواب أمام الرؤوس، فالشفافية في القوانين والأنظمة تساعده في إزالة العائق الروتينية كالتوقيعات والتصديقات، وتبسيط الإجراءات والتوجه في الاتمركيزية مع وضوح خطوط السلطة (kaarsemarker,2010,54)

ثالثاً: أبعاد الشفافية:

١_شفافية المعلومات والحصول عليها: بدون معلومات صحيحة ودقيقة لا يمكن القيام بالأعمال واتخاذ القرارات المناسبة والصادمة، والذي ينعكس إيجابياً على تحسين عملية الاتصال (الطراؤنة، والعضالية، ٢٠١٠).

٢_شفافية الإجراءات الإدارية: ينبغي أن تتصرف الإجراءات الإدارية بالشمولية والترابط مع أهداف المؤسسة، وأن تستند إلى معايير واضحة، وأن ترتبط مع الخطوات الرقابية حتى تسهل متابعتها(العلاق، ٢٠٠٩).

٣_القوانين واللوائح الواضحة: وهي مجموعة المواد القانونية واللوائح الداخلية المنظمة لسير العمل، والتي يتم وضعها لتنظيم العمل في مؤسسة من المؤسسات، وهي في مجلها تمثل مجموعة القيود والضوابط التي تحكم الطريقة التي يسير وفقاً لها العمل(الحربي، ٢٠١٢).

٤_وضوح الإجراءات الإدارية: إن المكافحة وإتاحة المعلومات حق من حقوق المعلمين في المدارس، فضلاً عن كونها حق من حقوق المجتمع المحلي، بحيث لا تصبح المعلومات والبيانات التي تتصل بالمؤسسة قاصرة في نطاق ضيق.

٥_شفافية تقييم الأداء: وهي من العمليات الإدارية التي تستخدم للربط بين نشاط العاملين في المؤسسة وأهدافها، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة خلال عملها، وتعد عملية التقييم من الأدوات المستخدمة في تطوير المؤسسة وتحسينها (السباعي، ٢٠١٣).

- رابعاً: متطلبات قيام الشفافية في المؤسسات التعليمية:** هناك العديد من المتطلبات التي تؤدي إلى وجود الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية كما أوردها الراشدي (٢٠٠٧) من أبرزها:
١. تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل، من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات للعاملين، والاهتمام بوجود خطط لسير العمل والإجراءات، إذ يساعد ذلك في توفير المناخ المناسب للتنمية الإدارية.
 ٢. إعداد كل مؤسسة برامجاً سنوياً للتطوير الإداري خاص بها، والالتزام به ومراقبة الالتزام بذلك ومساءلة المعنيين.
 ٣. برامج تقييفية للعاملين الجدد، من خلال زيادة إلمامهم المعرفي بالأبعاد والمبادئ الإدارية الحديثة، وإعطاء صورة واضحة عن المؤسسة وأهدافها وأنشطتها وبرامجهما.
 ٤. اتخاذ الإجراءات المتعلقة باختيار العاملين وتعيينهم، وترقيتهم وتدربيهم ومكافأتهم، وتقدير أدائهم بشفافية.
 ٥. مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري من أجل توضيح الفقرات الغامضة للعاملين.

خامساً: معوقات تطبيق الشفافية: هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تحد من تطبيق الشفافية بفاعلية، من أهمها:

١. الاستمرار في تطبيق الأنظمة الإدارية القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، لذا يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتطبيق الشفافية.
٢. الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها تعد من أهم معوقات تطبيق الشفافية، فهي تحتاج إلى الوضوح والموضوعية وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتدخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات التنفيذ.
٣. الازدواجية والغوضى في عمليات التطوير والتحديث الامر الذي يؤدي إلى بعثرة الجهد المبذولة(حرب، ٢٠١١، ٣٠).

سادساً: معايير نجاح مدير المدرسة في تحقيق الشفافية: لينجح مدير المدرسة في تحقيق الشفافية في إدارته للمدرسة يجب عليه القيام بالأدوار الآتية:

١. صاحب رؤية واضحة ورسالة طموحة، و دائم التفكير، وعلى استعداد للتطوير والتغيير .
٢. مخطط قادر على وضع خطط تربوية وتنفيذها وتقويمها.
٣. معلم أول يفهم احتياجات عمليتي التعلم والتعليم ويعمل على تلبيتها.
٤. مشرف يعمل باستمرار على رفع مستوى معلميه وتحسين أدائهم.
٥. مربٍ قدوة لزملائه في المدرسة وخارجها.
٦. مدرب مؤهل يوفر فرص النمو المهني لجميع العاملين بالمدرسة.
٧. صانع المناخ الأسري من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في مدرسته.
٨. القاضي العادل الذي يمتلك قدرة عالية لحل المشكلات، واعتماد مبدأ العدالة والإنصاف، وعدم التحيز .(العامري، ٢٠١٧ ، ٢٠٠).

مجتمع البحث وعينته:

تضمن مجتمع البحث جميع معلمي مرحلة التعليم الأساسي في مدينة طرطوس البالغ عددهم (٢١٣٦) معلماً ومعلمة للعام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥ بحسب إحصائية دائرة التخطيط والإحصاء ب Directorate of Education in Tartous، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بلغت (٣٢٦) من المجتمع، بحسب قانون العينة وفق صيغة السحب من دون إعادة (العلي، ٢٠١٧، ٨) كالتالي:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p(1-p)}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot p(1-p)}$$

حيث: $N=2136$: حجم المجتمع، $Z=1.96$: الدرجة المعيارية عند معامل ثقة ٩٥٪، $E=0.05$: نسبة الخطأ المسموح به، $P=0.5$: تقدير نسبة الخاصة بالمجتمع.

$$n = \frac{2136 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{2136 \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)} = \frac{2050.56}{6.3} = 326$$

مع مراعاة عدم شمول العينة الاستطلاعية التي بلغت (٣٠) معلماً ومعلمة طبقت عليهم إجراءات الدراسة السيكومترية. والجدول رقم (١) يبيّن توزيع أفراد العينة وفق متغيرات البحث:

الجدول (١) توزيع عينة المعلمين بحسب متغيرات البحث

المجموع	العدد	فئات المتغير	المتغير المستقل
٣٢٦	٣١	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
	١٢٠	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
	١٧٥	أكثر من ٥ سنوات	
٣٢٦	٥٥	ذكر	الجنس
	٢٧١	أنثى	
٣٢٦	٢٥٩	متبع	اتباع الدورات التدريبية
	٦٧	غير متبع	

أداة البحث: لتحقيق أهداف البحث جرى:**- إعداد استبانة الشفافية الإدارية:**

بعد اطلاع الباحثة على عدد من الأبحاث والرسائل العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، قامت بتصميم استبانة البحث تكونت من قسمين: تضمن القسم الأول البيانات الشخصية، بينما تألف القسم الثاني من (١٤) عبارة حول درجة تطبيق مديرى مدارس التعليم الأساسي الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وأعطي لكل عبارة وزن تدرج وفق سلم ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

الخصائص السيكومترية:**- صدق المحكمين:**

عرضت الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في كلية التربية بجامعة تشرين، بغرض التأكد من صلاحيتها من حيث الصياغة اللغوية والوضوح، وبناءً على ملاحظات المحكمين

واقتراحتهم، تم حذف وإضافة بعض البنود وتعديل بعضها الآخر، ليستقر العدد النهائي على (١٤) عبارة، والملحق رقم (١) يبين الصورة النهائية للاستبانة.

- الصدق الداخلي:

كما جرى حساب الصدق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (٣٠) معلماً ومعلمة من داخل مجتمع البحث، ومن خارج عينة البحث، وإيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة، كما في الجدول (٢):

جدول (٢) معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة

مستوى الدلالة	درجة الارتباط	العبارات	m
.000	.790**	يطبق الأنظمة والتعليمات على جميع العاملين من دون تمييز	١
.000	.804**	يضع خطط عمل يتم من خلالها العمل بشفافية وافتتاح على الآخرين	٢
.000	.743**	يعلن عن الأهداف والبرامج المراد تحقيقها والوصول إليها	٣
.000	.790**	يعتمد معايير وأسساً واضحة ومعلنة لدى العاملين لضمان تكافؤ الفرص والشفافية فيما بينهم	٤
.000	.850**	يشجع المعلمين على تقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية للمشاركة في عمليات التطوير المستمر	٥
.000	.804**	يعلم على تطوير وتحسين خطط العمل باستمرار	٦
.000	.842**	يضع معايير موضوعية لاختيار اللجان المدرسية	٧
.000	.833**	يرحب بالاقتراحات التي يبديها العاملون في المدرسة	٨
.000	.790**	يطبق نظام المساءلة بعلنية ووضوح	٩
.000	.804**	يعمل على تنمية الثقة والمصداقية مع المجتمع المحلي	١٠
.000	.743**	يوفر المعلومات التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب	١١
.000	.798**	يمنح المكافآت والحوافز بأالية واضحة ومحددة لجميع العاملين	١٢
.000	.768**	يرحص على إجراء تقييم مستمر لعمل المدرسة بموضوعية مطلقة	١٣
.000	.852**	يشجع المعلمين على تقديم معلومات إثرائية للطلاب تغنى معلوماتهم وتزيدها بصورة مستمرة	١٤
(**) دال عند مستوى دلالة .٠٠٠١			.

يبين من الجدول (٢) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كانت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (.٠٠٥).

- ثبات الاستبانة:

بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): بعد تطبيق الاستبانة على أفراد العينة الاستطلاعية المكونة من (٣٠) معلماً ومعلمة من داخل مجتمع البحث وخارج عينته، وبلغت قيمة معامل الثبات (.٨١٤). وهو معامل ثبات مناسب لأغراض الدراسة الحالية، بشكل يجعلنا على ثقة بصحة بنود الاستبانة وصلاحتتها للتطبيق الميداني، وذلك بحسب مقياس نانلي الذي اعتمد .٧٠، كحد أدنى للثبات (Nunnally & Bernstein, 1994, 264).

- المعالجة الإحصائية:

جرى تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss)، وتمت الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فرضياته بعد استخراج النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، واستُخدم مستوى الدلالة (٥%)، ويعد مستوى مقبولاً في العلوم النفسية والتربوية بصفة عامة، ويقابله مستوى ثقة يساوي (٩٥%)، لتفسير نتائج البحث؛

كما جرى تقسيم درجة تطبيق مديرى مدارس التعليم الأساسي الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين إلى فئات كالتالى: من (١ - ٢٣٣) درجة منخفضة، ومن (٢٣٤ - ٣٦٧) درجة متوسطة، ومن (٣٦٨ - ٥) درجة مرتفعة.

نتائج البحث:

أولاً: نتيجة سؤال البحث:

١ - ما درجة تطبيق مديرى مدارس التعليم الأساسي الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟
للإجابة عن السؤال جرى تحليل استجابات أفراد العينة واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على الاستبانة ككل، وكل عبارة من عباراتها، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاستجابة على الاستبانة ككل، وعلى كل عبارة من عباراتها

مستوى الاستجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	m
متوسطة	١	٠.٦١	٣.٣٣	يطبق الأنظمة والتعليمات على جميع العاملين من دون تمييز	١
متوسطة	٢	٠.٦٤	٣.٢٤	يضع خطط عمل يتم من خلالها العمل بشفافية وافتتاح على الآخرين	٢
متوسطة	٣	٠.٧٧	٣.٢٥	يعلن عن الأهداف والبرامج المراد تحقيقها والوصول إليها	٣
متوسطة	٤	٠.٦١	٣.١٦	يعتمد معايير وأسسًا واضحة وعملية لدى العاملين لضمان تكافؤ الفرص والشفافية فيما بينهم	٤
متوسطة	٥	٠.٥٤	٣.٢١	يشجع المعلمين على تقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية للمشاركة في عمليات التطوير المستمر	٥
متوسطة	٦	٠.٧٢	٣.٢٧	يعمل على تطوير خطط العمل وتحسينها باستمرار	٦
متوسطة	٧	٠.٦٧	٣.١٩	يضع معايير موضوعية لاختيار اللجان المدرسية	٧
متوسطة	٨	٠.٧٥	٣.٠١	يرحب بالاقتراحات التي يديها العاملون في المدرسة	٨
متوسطة	٩	٠.٧٧	٢.٩٣	يطبق نظام المسائلة بعلنية ووضوح	٩
متوسطة	١٠	٠.٨٧	٢.٩٥	يعمل على تنمية الثقة والمصداقية مع المجتمع المحلي	١٠
متوسطة	١١	٠.٧٨	٢.٨٨	يوفر المعلومات التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب	١١
متوسطة	١٢	١.٧٧	٣.١٥	يمنح المكافآت والحوافز بأية واضحة ومحددة لجميع العاملين	١٢
متوسطة	١٣	٠.٦٨	٣.٠٦	يحرص على إجراء تقييم مستمر لعمل المدرسة بموضوعية مطلقة	١٣
متوسطة	١٤	٠.٨١	٢.٨٧	يشجع المعلمين على تقديم معلومات إثرائية للطلاب تغنى معلوماتهم وتزيدها بصورة مستمرة	١٤
متوسطة		٠.٤٣١	٣.١٠	متوسط الدرجة الكلية	

يتبيّن من الجدول (٣) أن درجة تطبيق مديرى مدارس التعليم الأساسي الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجاباتهم على الاستبانة ككل (٣.١٠) بانحراف معياري (٠.٤٣١)، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى قلة وجود أنظمة إدارية، وتعليمات لترسيخ الشفافية لدى مديرى المدارس من قبل أصحاب القرار، وقلة عقد دورات وورشات عمل متخصصة في الشفافية في بيته المدارس، والتقاليد الإدارية المتوارثة التي تعيق تطبيق مبادئ الشفافية بشكل كامل، وقد يفتقر بعض المديرين إلى الموارد الكافية، مثل الوقت والمال والتدريب، لتنفيذ مبادرات الشفافية بشكل فعال.

تفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبي سرحان (٢٠٢٤) التي أظهرت أن درجة ممارسة الشفافية كانت متوسطة.

تحتاج نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبي مصطفى (٢٠١٧) ودراسة كاريانا (٢٠٢١) التي أظهرت أن درجة ممارسة الشفافية لدى مديري المدارس كانت مرتفعة.

ثانياً: نتائج فرضيات البحث:

جرى اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (٠,٠٥):

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الشفافية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات).

وللحصول على النتائج الأولى جرى استخدام تحليل التباين الأحادي الجانبي للمقارنات المتعددة (ONE-WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدولان (٤)، (٥) يبيّنان ذلك:

جدول (٤): الإحصاء الوصفي لدرجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
أقل من ٥ سنوات	٣١	٣,١٨	٠,٣٩	٠,٠٧
من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٢٠	٣,٠٦	٠,٤١	٠,٠٤
أكثر من ١٠ سنوات	١٧٥	٣,١٢	٠,٤٥	٠,٤٥
المجموع	326	٣,١١	٠,٤٣	٠,٤٣

جدول (٥): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجات إجابات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الاحتمال	القرار
٠,٤٩	٢	٠,٢٤	١,٣١	٠,٢٧	غير دال إحصائياً
٦٠,٠٥	٣٢٣	٠,١٨			داخل المجموعات
٦٠,٥٤	٣٢٥				المجموع

يتبيّن من الجدول (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على الاستبانة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة الاحتمال (٠,٢٧) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥).

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى وضوح الممارسات المدرسية الموحدة المتعلقة بالشفافية والتي يتم تطبيقها بشكل متساوٍ على جميع المعلمين بغض النظر عن سنوات خبرتهم، وقد يكون لمشاركة جميع المعلمين في القرارات المدرسية دور مهم في إدراكهم لما يتم ممارسته داخل هذه المدارس، وقد يكون هناك برنامج تدريبي مستمرة للمعلمين حول أهمية الشفافية، وبالتالي لا يكون لسنوات الخبرة دور مؤثر في إدراك الممارسات المتعلقة بالشفافية الإدارية.

تفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبي مصطفى (٢٠١٧).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الشفافية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

وللحصول على النتائج الأولى جرى استخدام اختبار (t) ستudent (T) للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما هو مبيّن في الجدول الآتي:

الجدول رقم (٦) نتائج اختبار (T-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة الشفافية وفق متغير الجنس

القرار	قيمة الاحتمال	درجة الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	الشفافية
غير دال إحصائياً	0.70	324	0.38	٠,٣٩	٣,١٧	٥٥	ذكر	الاستبانة ككل
				٠,٤٤	٣,١٠	٢٧١	أنثى	

يتبيّن من الجدول (٦) أن قيمة احتمال الدلالة لاختبار (T-test) هو (٠,٧٠) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الشفافية تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن هناك توافقاً بين أفراد العينة من كلا الجنسين على أهمية الالتزام بالشفافية، من قبل مديرى المدارس، وذلك لأنهم يعيشون في بيئات مدرسية متشابهة، وأنهم حريصون على تطوير الأداء وتحقيق العدالة والنزاهة الازمة لانتظام العمل، قد تكون هناك جهود متساوية لتوفير بيئة عمل شفافة لجميع المعلمين بغض النظر عن جنسهم، مما يقلل من وجود فروق كبيرة في تصوراتهم، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبي مصطفى (٢٠١٧).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الشفافية تعزى لمتغير اتباع الدورات التدريبية (متبع، غير متبع).

استُخدم اختبار (ت) ستudent (T) للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول

الآتي:

الجدول رقم (٧) نتائج اختبار (T-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة الشفافية وفق متغير اتباع الدورات التدريبية

القرار	قيمة الاحتمال	درجة الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	اتباع الدورات التدريبية	الشفافية
دال إحصائياً	٠,٠٠	324	٤,٩٤	٠,٤١	٣,١٦	٢٥٩	متبع	الاستبانة ككل
				٠,٤٥	٢,٨٨	٦٧	غير متبع	

يتبيّن من الجدول (٧) أن قيمة احتمال الدلالة لاختبار (T-test) هو (٠,٠٠) أصغر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الشفافية تعزى لمتغير اتابع الدورات التدريبية، ولصالح العينة ذات المتوسط الحسابي الأعلى، وهم متبعو الدورات التدريبية.

وتعزو هذه النتيجة إلى أن الدورات التدريبية قد تزود المعلمين بالمهارات الازمة لتقييم مستوى الشفافية في مدارسهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على تحديد نقاط القوة والضعف، كما أنها تساهم في زيادة وعي المعلمين بأهمية الشفافية، ومعاييرها، وكيفية تطبيقها في بيئة العمل، وهذا الوعي المتزايد يؤدي إلى توقع أعلى لمستوى الشفافية من قبل هؤلاء المعلمين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبي سرحان (٢٠٢٤).

استنتاجات البحث:

توصى البحث إلى أن:

ـ درجة تطبيق مديرى مدارس التعليم الأساسي الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

ـ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة والجنس).

ـ وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير اتباع الدورات التدريبية.

توصيات البحث:

ـ العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية في المدارس من خلال إلهاق العاملين بندوات ومؤتمرات تعنى بالممارسات ذات العلاقة بالشفافية.

ـ تفعيل مبدأ الشفافية في المدرسة من خلال توضيح جميع القرارات لكافة العاملين في المدرسة، وتوضيح آليات العمل داخل المدرسة.

ـ تشجيع الامركنزية في اتخاذ القرارات.

- تطوير برامج تدريبية لمديري المدارس حول مبدأ الشفافية الإدارية وأفضل الممارسات لتطبيقها، وتعزيز مبدأ الشفافية في المؤسسات التعليمية.

- بناء ثقافة مؤسسية بتعزيز قيم الشفافية والنزاهة في المدرسة ومكافأة السلوكيات الإيجابية.

- الاعتماد على التكنولوجيا من خلال استخدام أنظمة معلومات متكاملة لتسهيل إدارة المعلومات وتبادلها، وتعزيز التواصل والشفافية.

- إجراء المزيد من الأبحاث التي تتعلق بموضوع الشفافية مثلً (دور الشفافية في دعم صناعة واتخاذ القرارات).

المراجع:

- أبو مصطفى، إيمان عودة. (٢٠١٧). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديرى مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بمتkinen معلميمهم، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- الحربي، محمد. (٢٠١٢). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكademie في كلية التربية بجامعة الملك سعود، السعودية، المجلة الدولية، المجلد ١، (٦)، ٣٦.
- الراشدي، سعيد. (٢٠١٣). الإدارة بالشفافية، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- السبيسي، فارس بن علوش (٢٠١٠). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض.
- السيد، ندى. (٢٠١٨). درجة تطبيق قيم الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الملحق بها ببرامج التربية الخاصة بمدينة الرياض.
- الطراونة، رشا، علي. (٢٠١٠). أثر تطبيق الشفافية الإدارية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، ٦(١)، ٩٦.
- العامري، محمد عمر (٢٠١٧). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، دار المعتز.
- عداد، علي (٢٠٢١). واقع تطبيق مبادئ الحكومة ودورها في تحقيق الإصلاح من وجهة نظر مديرى المدارس الثانوية في محافظة حماه، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، ٣٩_٢٠.
- العلاق، بشير. (٢٠٠٩). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان.
- الغميز، فاطمة. (٢٠١٩). واقع الشفافية الإدارية لدى مديرى ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(٣٢)، ٤٠

- اللوزي، موسى(٢٠٠٢). التنظيم وإجراءات العمل. عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط١
- محمود، سوسن(٢٠١٥). دور الحكومة في تحسين الأداء في الجامعات السورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق.

*Joseph k(2012) "the open _door polisy: transparency ninimizes conflicts between school principals and staff international journal of Educational Management, 26 N6, p550_564.

*Serhan,k.(2016).Administrative Transparency in public secondary schools in Jordan. European Scientific journal.(13). 157.

*karyana,j.(2021). Teacher Perception of Head of school Transformational Leadership, Transparency, and Accountability of school Financial Management ,in Corporate Leadership and its Role in Shaping Organizational Culture and performance.