

## درجة تطبيق مديري 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. قُبِلَ للنشر في ٣/٢٣ / ٢٠٢٥)

#### □ ملخص □

هدف هذا البحث إلى تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الشفافية، من وجهة نظر المعلمين، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المعلمين على محاور الاستبانة تبعاً لمتغيرات البحث (سنوات الخبرة، الجنس، الدورات التدريبية)، واتبعت الباحثة لتحقيق أهداف البحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (٣٢٦) معلماً ومعلمة من معلمي مدارس التعليم الأساسي حلقة أولى في مدينة طرطوس، أما أدوات البحث فكانت عبارة عن استبانة صممتها الباحثة، وبيّنت النتائج أن درجة تطبيق مديري 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، مديري مدارس التعليم الأساسي، المعلمين.

---

\*أستاذ مساعد، قسم تربية الطفل، جامعة اللاذقية، سورية.

\*\* مدرس، قسم تربية الطفل، جامعة اللاذقية، سورية.

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

## 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;** Transparenc , 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 ومتنامية، أدت إلى الاهتمام المكثف بالعنصر البشري والعمل على تنميته 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 قادراً على تطبيق المبادئ الإدارية الحديثة، والشفافية من المبادئ الحديثة والمتقدمة التي يجب أن تتبناها الإدارات الواعية، لما لها من أهمية في إحداث تنمية 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 الجهود لمعالجة المشاكل الإدارية والتعرف إلى المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية التي يجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في مختلف هيئات الإدارة (اللوذي، ٢٠٠٢، ١٤٢). وعليه فإن أهمية الشفافية تنبع 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 المتضافرة والوضوح وتحسين النتائج (السبيعي، ٢٠١٠، ٢١). كما تقلل 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 مديرو المدارس، كما أن نجاح مديري المدارس في أداء رسالتهم مرهون بالتعاون والتكامل بين عمل المديرين والعاملين، وتساعد على تعزيز دور الولاء لدى العاملين، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، ووضوح النتائج وتحسينها (السبيعي، ٢٠١٠، ٢٠).

وتعد مدارس التعليم الأساسي إحدى مؤسسات الدولة، وهي بحاجة إلى تطوير أداء مديري 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، وتبني الإدارة بالشفافية في جميع أعمالها (أبو مصطفى، ٢٠١٧، ٦٥).

ويسعى البحث الحالي إلى تعرف درجة تطبيق مديري 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 لتستطيع مسايرة التغيرات الحاصلة؛ وقد تجلّى ذلك من خلال إقامة العديد من الدورات التدريبية لمديري المدارس، لتطوير الأداء الإداري وتحسينه، وإصدار العديد من القرارات الوزارية التي هدفت إلى إعطاء بعض الصلاحيات لمديري 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 دافعتهم 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 مديري المدارس الشفافية من وجهة نظر المعلمين، وتبين 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 مديري المدارس الشفافية من وجهة نظر المعلمين. وعندما تتسم 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 معلماً في مدارس التعليم الأساسي لاحظت أن أغلب القرارات الإدارية تتصف بالمركزية، وإضفاء طابع من السرية على الأعمال الإدارية، ونمطية الأنظمة وأساليب العمل، وهذا كله ينعكس سلباً على العملية التعليمية؛ وبالأستناد 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 مديري 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 مديري مدارس التعليم الأساسي الشفافية من وجهة نظر المعلمين؟

##### أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في:

١. أهمية مرحلة التعليم الأساسي لما لها من دور مهم وفعال في تكوين شخصية الطفل وموهبته، وإكسابه القيم الاجتماعية والعادات الصحية والتربوية الصحيحة.
٢. أهمية وحدانية موضوع البحث حيث تعد الشفافية من المبادئ الحديثة والمتقدمة التي يجب أن تتبناها الإدارات الواعية، لما لها من أهمية في إحداث تنمية إدارية ناجحة.
٣. قد تفيد نتائج هذا البحث في لفت نظر مديري 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 مديري المدارس الشفافية من وجهة نظر المعلمين.
٢. الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مديري المدارس الشفافية تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، الجنس، الدورات التدريبية).

### أسئلة البحث: يسعى البحث الحالي للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي الشفافية من وجهة نظر المعلمين؟
  ٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق مديري المدارس الشفافية تعزى 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 تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
  ٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الشفافية تعزى لمتغير الجنس.
  ٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة الشفافية تعزى للدورات التدريبية.

### حدود البحث:

حدود موضوعية: الشفافية.

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

حدود زمنية: طبق البحث خلال الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠٢٤-٢٠٢٥م.

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 صُممت استبانة أولية من قبل الباحثة، موجهة للمعلمين لمعرفة درجة تطبيق مديري المدارس الشفافية.

**منهج البحث:** اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، لمعرفة درجة تطبيق مديري 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 (العزاوي، ٩٧، ٢٠٠٨).

### مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

**الشفافية:** هي الممارسات التي تقوم بها الإدارة لتحقيق أعلى قدر من إتاحة المعلومات المصريح 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 والمحاسبية والتزام الموضوعية والحياد والنزاهة (الغميز، ٢٠١٩).  
إجرائياً: هي الممارسات التي يقوم بها مديرو مدارس التعليم الأساسي في مدينة طرطوس داخل المدرسة وخارجها، والتي تضمن تبسيطاً 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.  
**مديرو مدارس التعليم الأساسي:** عرف النظام الداخلي في الجمهورية العربية السورية مدير المدرسة بأنه: قائد المدرسة الذي يسعى لتحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية من خلال التنسيق 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 وآخرين (٢٠٢٤) في فلسطين، بعنوان: الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين:**

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة الشفافية الإدارية لدى مديري 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 متوسطات 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 مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بتمكين معلمهم.**

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة، والكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسطات 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 الإدارية لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

**دراسة كاريانا (٢٠٢١) بعنوان: درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري 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 الإدارية لدى مديري 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 مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

**دراسة جوزيف (٢٠١٢) بعنوان: سياسة الباب المفتوح: الشفافية تقلل النزاعات بين مديري 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 مديري 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، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخلفية الأكاديمية 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 تنوعت في أهدافها، حيث هدفت دراسة (أبو سرحان) للتعرف إلى درجة الشفافية الإدارية لدى مديري 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 مديري المدارس والمعلمين، حيث هدفت دراسة (كاريانا) إلى الكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في اندونيسيا، وتتفق 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، وتساعد على تحقيق أهدافها وخدمة مجتمعنا؛ والشفافية ترتبط بالبحث عن معايير، وقيم النزاهة، والعدالة، والمصادقية، والوضوح، والمساءلة في الأعمال الإدارية،، وهي بهذا الإطار تعني جعل الأمر واضحاً، وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض وتعقيد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها، ومعرفة أوجه النقص والخلل والغموض فيها، وإنها نظرة منهجية وعلمية تتسم بالوضوح التام في آليات صناعة القرار، واتخاذها وبناء استراتيجيات العمل، ورسم الخطط والسياسات، وأساليب تتناسب مع المستجدات الحاصلة، كما يفترض أن تأتي جميع هذه الأطر متقيدة بأخلاقيات النزاهة والصدق، بما يؤدي إلى تنمية الثقة، والمصادقية 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 تتوفر للجمهور من قبل المؤسسات في وقتها الصحيح، (serhan,2016,87). وكما هي فلسفة ومنهاج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي، بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا.

وتعتبر الشفافية عن مجموعة السلوكيات والآليات الدالة على الشفافية، التي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، ووضوح تقييم الأداء وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها، 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 تتصف 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 الروتين، فالشفافية في القوانين والأنظمة تساعد في إزالة العوائق الروتينية كالتوقعات والتصديقات، وتبسيط الإجراءات والتوسع في اللامركزية 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 والصائبة، والذي ينعكس إيجابياً على تحسين عملية الاتصال (الطراونة، والعضايلة، ٢٠١٠).

٢\_ شفافية الإجراءات الإدارية: ينبغي أن تتصف 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 مجملها تمثل مجموعة القيود والضوابط التي تحكم الطريقة التي يسير وفقاً لها العمل (الحربي، ٢٠١٢).

٤\_ وضوح الإجراءات الإدارية: إن المكاشفة وإتاحة المعلومات حق من حقوق المعلمين في المدارس، فضلاً عن كونها حق من حقوق المجتمع المحلي، بحيث لا تصبح المعلومات والبيانات التي تتعلق 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 وتغييرها (السبيعي، 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 برنامجاً سنوياً للتطوير الإداري خاص بها، والالتزام به ومراقبة الالتزام بذلك ومساءلة المعنيين.
٣. برامج تثقيفية للعاملين الجدد، من خلال زيادة إلمامهم المعرفي بالأبعاد والمبادئ الإدارية الحديثة، وإعطاء صورة واضحة عن المؤسسة وأهدافها وأنشطتها وبرامجها.
٤. اتخاذ الإجراءات المتعلقة باختيار العاملين وتعيينهم، وترقيتهم وتدريبهم ومكافأتهم، وتقييم 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 وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات التنفيذ.
٣. الازدواجية والفوضى في عمليات التطوير والتحديث الأمر الذي يؤدي إلى بعثرة الجهود 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، ودائم التفكير، وعلى استعداد للتطوير والتغيير.
٢. مخطط قادر على وضع خطط تربوية وتنفيذها وتقويمها.
٣. معلم أول يتقن احتياجات عمليتي التعلم والتعليم ويعمل على تلبيةها.
٤. مشرف يعمل باستمرار على رفع مستوى معلمييه 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 وعينه:**

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 بمديرية التربية في محافظة طرطوس، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية بلغت (٣٢٦) من المجتمع، بحسب قانون العينة وفق صيغة السحب من دون إعادة (العلي، ٢٠١٧، ٨) كالآتي:

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

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.

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

مع مراعاة عدم شمول العينة الاستطلاعية التي بلغت (٣٠) معلماً ومعلمة طبقت عليهم إجراءات الدراسة

السيكومترية. والجدول رقم (١) يبين توزيع أفراد العينة وفق متغيرات البحث:

الجدول (١) توزيع عينة المعلمين بحسب متغيرات البحث

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

**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 مديري مدارس التعليم الأساسي الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وأعطى 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

واقترحاتهم، 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 بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة، كما في الجدول (٢):

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

م	العبارات	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
١	يطبق الأنظمة والتعليمات على جميع العاملين من دون تمييز	.790**	.000
٢	يضع خطط عمل يتم من خلالها العمل بشفافية وانفتاح على الآخرين	.804**	.000
٣	يعلن عن الأهداف والبرامج المراد تحقيقها والوصول إليها	.743**	.000
٤	يعتمد معايير وأسساً واضحة ومعلنة لدى العاملين لضمان تكافؤ الفرص والشفافية فيما بينهم	.790**	.000
٥	يشجع المعلمين على تقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية للمشاركة في عمليات التطوير المستمر	.850**	.000
٦	يعمل على تطوير وتحسين خطط العمل باستمرار	.804**	.000
٧	يضع معايير موضوعية لاختيار اللجان المدرسية	.842**	.000
٨	يرحب بالاقترحات التي يبديها العاملون في المدرسة	.833**	.000
٩	يطبق نظام المساءلة بعناية ووضوح	.790**	.000
١٠	يعمل على تنمية الثقة والمصداقية مع المجتمع المحلي	.804**	.000
١١	يوفر المعلومات التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب	.743**	.000
١٢	يمنح المكافآت والحوافز بألية واضحة ومحددة لجميع العاملين	.798**	.000
١٣	يحرص على إجراء تقييم مستمر لعمل المدرسة بموضوعية مطلقة	.768**	.000
١٤	يشجع المعلمين على تقديم معلومات إثرائية للطلاب تغني معلوماتهم وتزيدها بصورة مستمرة	.852**	.000
(**) دال عند مستوى دلالة ٠,٠١.			

يتبين من الجدول (٢) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كانت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

#### - 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 (٠.814) وهو معامل ثبات مناسب لأغراض الدراسة الحالية، بشكل يجعلنا على ثقة بصحة بنود الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق الميداني، وذلك بحسب مقياس نانلي الذي اعتمد ٠,٧٠ 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، واستخدم 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 مديري مدارس التعليم الأساسي الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين إلى فئات كالتالي: من (١- ٢,٣٣) درجة منخفضة، ومن (٢,٣٤ - ٣,٦٧) درجة متوسطة، ومن (٣,٦٨ - ٥) درجة مرتفعة.

### نتائج البحث:

#### أولاً: نتيجة سؤال البحث:

#### ١- ما درجة تطبيق مديري 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

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
١	يطبق الأنظمة والتعليمات على جميع العاملين من دون تمييز	3.33	0.61	1	متوسطة
٢	يضع خطط عمل يتم من خلالها العمل بشفافية وانفتاح على الآخرين	٣,٢٤	٠,٦٤	5	متوسطة
٣	يعلن عن الأهداف والبرامج المراد تحقيقها والوصول إليها	٣,٢٥	٠,٧٧	4	متوسطة
٤	يعتمد معايير وأسساً واضحة ومعلنة لدى العاملين لضمان تكافؤ الفرص والشفافية فيما بينهم	٣,١٦	٠,٦١	8	متوسطة
٥	يشجع المعلمين على تقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية للمشاركة في عمليات التطوير المستمر	٣,٢١	٠,٥٤	6	متوسطة
٦	يعمل على تطوير خطط العمل وتحسينها باستمرار	٣,٢٧	٠,٧٢	3	متوسطة
٧	يضع معايير موضوعية لاختيار اللجان المدرسية	٣,١٩	٠,٦٧	7	متوسطة
٨	يرحب بالاقتراحات التي يبديها العاملون في المدرسة	٣,٠١	٠,٧٥	10	متوسطة
٩	يطبق نظام المساءلة بعينية ووضوح	٢,٩٣	٠,٧٧	13	متوسطة
١٠	يعمل على تنمية الثقة والمصادقية مع المجتمع المحلي	٢,٩٥	٠,٨٧	12	متوسطة
١١	يوفر المعلومات التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب	٢,٨٨	٠,٧٨	15	متوسطة
١٢	يمنح المكافآت والحوافز بآلية واضحة ومحددة لجميع العاملين	٣,١٥	١,٧٧	9	متوسطة
١٣	يحرص على إجراء تقييم مستمر لعمل المدرسة بموضوعية مطلقة	٣,٠٦	٠,٦٨	11	متوسطة
١٤	يشجع المعلمين على تقديم معلومات إثرائية للطلاب تغني معلوماتهم وتزيدها بصورة مستمرة	٢,٨٧	٠,٨١	14	متوسطة
	متوسط الدرجة الكلية	٣,١٠	٠,٤٣١		متوسطة

يتبين من الجدول (٣) أن درجة تطبيق مديري 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 مديري المدارس من قبل أصحاب القرار، وقلة عقد دورات وورشات عمل متخصصة في الشفافية في بيئة المدارس، والتقاليد الإدارية المتوارثة التي تعيق تطبيق مبادئ الشفافية بشكل كامل، وقد يفترق بعض المديرين إلى الموارد الكافية، مثل الوقت والمال والتدريب، لتنفيذ مبادرات الشفافية بشكل فعال.

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

تختلف نتيجة 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).

وللتحقق من الفرضية الأولى جرى استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب للمقارنات المتعددة (ONE-WAY ANOVA)، لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدولان (٤)، (٥) يبينان 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	٠,٠٤٥
المجموع	326	٣,١١	٠,٤٣	٠,٠٤٣

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			
٦٠,٥٤	٣٢٥				
بين المجموعات					
داخل المجموعات					
المجموع					

يتبين 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 برامج تدريبية مستمرة للمعلمين حول أهمية الشفافية، وبالتالي لا يكون لسنوات الخبرة دور مؤثر في إدراك الممارسات المتعلقة بالشفافية الإدارية.

تتفق نتيجة 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).

وللتحقق من الفرضية استخدم اختبار (T) Student للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي:

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

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

يتبين 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 مديري المدارس، وذلك لأنهم يعيشون في بيئات مدرسية متشابهة، ولأنهم حريصون على تطوير الأداء وتحقيق العدالة والنزاهة اللازمة 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 نتيجة 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) ستيودنت Student (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

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

يتبين 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 اتباع الدورات التدريبية، ولصالح العينة ذات المتوسط الحسابي الأعلى، وهم متبعو الدورات التدريبية.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الدورات التدريبية قد تزود المعلمين بالمهارات اللازمة 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:

توصل البحث إلى أن:

— درجة تطبيق مديري مدارس التعليم الأساسي الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

ـ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة والجنس).  
ـ ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير اتباع الدورات التدريبية.

### توصيات البحث:

- ـ العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية في المدارس من خلال إلحاق العاملين بدورات 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 اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- ـ تطوير برامج تدريبية لمديري المدارس حول مبدأ الشفافية الإدارية وأفضل الممارسات لتطبيقها، وتعزيز مبدأ الشفافية في المؤسسات التعليمية.
- ـ بناء ثقافة مؤسسية بتعزيز قيم الشفافية والنزاهة في المدرسة ومكافأة السلوكيات الإيجابية.
- ـ الاعتماد على التكنولوجيا من خلال استخدام أنظمة معلومات متكاملة لتسهيل إدارة المعلومات وتبادلها، وتعزيز التواصل والشفافية.
- ـ إجراء المزيد من الأبحاث التي تتعلق بموضوع الشفافية مثلاً (دور الشفافية في دعم صناعة واتخاذ القرارات).

### المراجع:

- أبو مصطفى، إيمان عودة. (٢٠١٧). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بتمكين معلميهم، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- الحربي، محمد. (٢٠١٢). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، السعودية، المجلة الدولية، المجلد ١، (٦)، ٣١٦.
- الراشدي، سعيد. (٢٠١٣). الإدارة بالشفافية، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- السبيعي، 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 الأعمال، ٦(١)، ٩٦.
- العامري، محمد عمر (٢٠١٧). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان، دار المعتر.
- عداد، علي (٢٠٢١). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة حماه، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، ٢٠-٣٩.
- العلاق، بشير. (٢٠٠٩). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان.
- الغميز، فاطمة. (٢٠١٩). واقع الشفافية الإدارية لدى مديري 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 الحوكمة 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*.