



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

أنموذج مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في سورية في ضوء

الشفافية الإدارية

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التربوية

إعداد الطالب:

نورس المغوش

إشراف:

الدكتورة ابتسام ناصيف

الأستاذ في قسم التربية المقارنة

كلية التربية - جامعة دمشق

٢٠٢١-٢٠٢٢ م

الفهرس

الموضوع	رقم الصّفحة
فهرس المحتويات	أ
فهرس الجداول	ث
فهرس الأشكال	د
فهرس الملاحق	ذ
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
المقدمة	١
١- مشكلة الدراسة	٢
٢- أسئلة الدراسة	٤
٣- متغيرات الدراسة	٥
٤- فرضيات الدراسة	٥
٥- مسلمات الدراسة	٦
٦- أهداف الدراسة	٦
٧- أهمية الدراسة	٦
٨- مبررات الدراسة	٧
٩- حدود الدراسة	٨
١٠- منهج الدراسة وأدواتها	٨
١١- مجتمع الدراسة وعينتها	٩
١٢- مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية	١٠
١٣- الدراسات السابقة	١٢
١٤- تعقيب على الدراسات	٢٦
١٥- خلاصة الفصل	٢٨

الفصل الثاني: الشفافية الإدارية

٣١	تمهيد
٣١	١- مفهوم الشفافية الإدارية وتطورها
٣٦	٢- تعريف الشفافية الإدارية
٣٩	٣- أهمية الشفافية الإدارية
٤١	٤- أساليب دعم الشفافية الإدارية وتحسينها
٤٢	٥- متطلبات تطبيق الشفافية
٤٦	٦- أنواع الشفافية الإدارية
٤٨	٧- أبعاد الشفافية الإدارية
٦٨	٨- عناصر الشفافية الإدارية
٧٣	٩- مهام مدير المدرسة ضمن إطار الشفافية
٧٥	١٠- معوقات الشفافية الإدارية
٧٦	١١- خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الشفافية الإدارية في الإدارة المدرسية في سورية

٧٩	تمهيد
٧٩	١- الإدارة المدرسية وتطورها في الجمهورية العربية السورية
٨١	٢- الهيئة الإدارية في المدارس بالجمهورية العربية السورية (المدير)
٨٤	٣- الهيئة الإدارية في المدارس بالجمهورية العربية السورية (معاون المدير)
٨٥	٤- الهيئة التدريسية في الجمهورية العربية السورية
٨٧	٥- ملامح الشفافية في الإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية
٩١	٦- خلاصة الفصل

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
٩٤	تمهيد
٩٤	١- منهج الدراسة
٩٤	٢- أهداف الدراسة الميدانية
٩٥	٣- مجتمع الدراسة وعينتها
١٠٢	٤- أدوات الدراسة
١١٨	٥- خلاصة الفصل
الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها	
١٢٠	تمهيد
١٢٠	١- الإجابة عن أسئلة الدراسة
١٤٠	٢- اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بواقع ممارسة الشفافية الإدارية
١٥٥	٣- اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمتطلبات تطبيق الشفافية الإدارية
١٦٧	٤- خلاصة الفصل
الفصل السادس: النموذج المقترح لتطوير إدارة المدارس الثانوية في سورية ضوء الشفافية الإدارية	
١٦٩	النموذج المقترح لتطوير إدارة المدارس في ضوء الشفافية الإدارية
١٨٢	المراجع
١٩٤	الملاحق
٢٠٩	ملخص الدراسة باللغة العربية
٢١٢	ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	توزع أفراد مجتمع الدراسة	٩٥
٢	عينة الدراسة النهائية	٩٦
٣	توزع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات المدروسة	٩٨
٤	توزع عبارات استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية على محاورها	١٠٣
٥	فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها	١٠٣
٦	الصدق التمييزي للاستبانة	١٠٥
٧	معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة ومجموع الدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه	١٠٦
٨	قيم معامل الارتباط بيرسون بين المحاور فيما بينها، وبين كل محور والدرجة الكلية لاستبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية	١٠٨
٩	ثبات استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية بطريقة ألفا كرونباخ	١٠٩
١٠	ثبات استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية بطريقة التجزئة النصفية	١١٠
١١	توزع عبارات استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية على محاورها	١١٢
١٢	الصدق التمييزي للاستبانة	١١٣
١٣	قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة ومجموع الدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه	١١٤
١٤	قيم معامل الارتباط بيرسون بين المحاور فيما بينها، وبين كل محور والدرجة الكلية لاستبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية	١١٥
١٥	ثبات استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية بطريقة ألفا كرونباخ	١١٧
١٦	ثبات استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية بطريقة التجزئة النصفية	١١٧
١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل محور من محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية	١٢٠
١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول	١٢٢
١٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني	١٢٤

٢٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث	١٢٦
٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع	١٢٨
٢٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس	١٣٠
٢٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل محور من محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية	١٣٢
٢٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول	١٣٣
٢٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني من محاور متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية	١٣٥
٢٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث من محاور متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية	١٣٦
٢٧	نتائج المقابلة بهدف تحديد معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية	١٣٨
٢٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستودنت) على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير الجنس	١٤٠
٢٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير المحافظة	١٤٢
٣٠	نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير المحافظة	١٤٤
٣١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير عدد سنوات الخدمة	١٤٦
٣٢	نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير عدد سنوات الخدمة	١٤٧

١٤٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير المؤهل العلمي	٣٣
١٥٠	نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير المؤهل العلمي	٣٤
١٥٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير الوظيفة	٣٥
١٥٣	نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير الوظيفة	٣٦
١٥٤	نتائج اختبار شيفيه وفق متغير الوظيفة	٣٧
١٥٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستودنت) على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير الجنس	٣٨
١٥٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة متطلبات ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير المحافظة	٣٩
١٥٩	نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير المحافظة	٤٠
١٦٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير عدد سنوات الخدمة	٤١
١٦١	نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير عدد سنوات الخدمة	٤٢
١٦٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير المؤهل العلمي	٤٣
١٦٤	نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير المؤهل العلمي	٤٤

٤٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير الوظيفة	١٦٥
٤٦	نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على محاور استبانة متطلبات الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير الوظيفة	١٦٦

فهرس الأشكال

رقم الشّكل	عنوان الشّكل	الصّفحة
١	أبعاد الشّفاية الإدارية	٦٧
٢	عناصر الشّفاية الإدارية	٧٢
٣	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	٩٩
٤	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المحافظة.	١٠٠
٥	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.	١٠١
٦	توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة.	١٠١

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصّفحة
١	أسماء السادة مُحكمي أدوات الدراسة	١٩٥
٢	استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية في صورتها الأولية	١٩٦
٣	استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية في صورتها النهائية	١٩٩
٤	استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية في صورتها الأولية	٢٠٤
٥	استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية في صورتها النهائية	٢٠٥
٦	بطاقة المقابلة في صورتها الأولية	٢٠٧
٧	بطاقة المقابلة في صورتها النهائية	٢٠٧
٨	تسهيل المهمة لتطبيق أدوات الدراسة	٢٠٨

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة

- ١- مشكلة الدراسة
- ٢- أسئلة الدراسة
- ٣- متغيرات الدراسة
- ٤- فرضيات الدراسة
- ٥- مسلمات الدراسة
- ٦- أهداف الدراسة
- ٧- أهمية الدراسة
- ٨- مبررات الدراسة
- ٩- حدود الدراسة
- ١٠- منهج الدراسة وأدواتها
- ١١- مجتمع الدراسة وعينتها
- ١٢- مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية
- ١٣- الدراسات السابقة
- ١٥- خلاصة الفصل

المقدمة:

إن الشفافية الإدارية تعدّ من أهم طرق التنمية والإصلاح الإداري وهي بذلك تجعل الحكومة والإدارة المحلية بمختلف أجهزتها تعمل بشكل مرئي ما بها مكشوف للعاملين والجمهور، لا تخفي شيئاً ولا توجد فيها دهاليز معتمة، وهي بذلك تحقق الجودة الإدارية من خلال، إشراك المواطنين في إدارة شؤونهم العامة، واتخاذ كلّ الإجراءات التي تضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن خططها وبرامجها وأنشطتها وأعمالها كافة. مع إعلان أسباب الجدوى ودراساتها المبررة لقراراتها.

إذ تعد الشفافية الإدارية من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تتبناها معظم الدول المتقدمة والنامية على حد السواء في معالجة المشكلات الإدارية المعنية، وذلك من خلال إيجاد أعمال إدارية متميزة تسودها النزاهة والوضوح، بما يجعل المؤسسة قادرة على تحقيق الريادة في المستوى المحلي والعربي والدولي.

تعد الإدارة التربوية هي المعنية بتطبيق الشفافية في المستويات العليا والدنيا في الجهاز التعليمي المركزي وتخطيط اتخاذ القرارات وتنظيمها لخدمة الأهداف العامة ورسم السياسة التعليمية، والإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، وهي جزء من الإدارة التربوية، يقوم على رأسها مدير المدرسة، ومسؤوليته الرئيسية هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية

وإن المشكلة الأساسية في التعامل الإنساني والتطوير الإداري في المؤسسات التعليمية المختلفة، هي تحقيق القدرة على الشفافية والوضوح في عملياتها التي عادة ما تتمركز في سوء التفاهم، أو عدمه أحياناً بين مختلف المستويات في المدرسة؛ الأمر الذي يخلق فجوة كبيرة بينها، وجوّاً من عدم الثقة، فالشفافية هي الوسيلة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها، وهي الأساس الذي يحكم نجاح المؤسسة وازدهارها وفشلها وانهيارها، وتوجهت الجمهورية العربية السورية نحو تطبيق سياسة الشفافية من خلال

عدة إجراءات التي نادى بها الرئيس السوري الدكتور بشار الأسد ومن أهمها جعل الشفافية أداة لعملية التطوير والتحديث التي نادى بها أذ بين سيادة الرئيس أن الشفافية تتطلب من كل إنسان أن يكون صادقاً في حياته الشخصية ومع أقرب الناس إليه، أن يكون صادقاً تجاه مسؤوليته وتجاه الشعب... وإذ كان غير واضح في طروحاته فكيف يطلب منه أن يكون شفافاً عندما يتولى منصباً ما؟... فالشفافية قبل أن تكون حالة اقتصادية أو سياسية أو إدارية... فهي حالة ثقافة وقيم وتقاليد اجتماعية، إذ أكد مؤتمر "الشباب الأول للتنمية البشرية المنعقد في دمشق بتاريخ ٢٠١٧/٩/٩، تحت شعار "مؤسسات رائدة" على تصحيح الأخطاء الإدارية لرفع كفاءة العمل الإداري وتحسين بيئة العمل ورفع مستوى الخدمات، ومؤكداً أيضاً على " مشروع الإصلاح الإداري "الذي وضعه سيادة الرئيس "بشار حافظ الأسد" بتاريخ ٢٠١٧/٦/٢٠. مؤكداً على الشفافية كعنصر أساسي من عناصر التطوير والتحديث في مؤسسات الدولة كافة

١ - مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من الأهمية الكبيرة للمؤسسات التربوية في المجتمع تظهر أهمية بناء هذه المؤسسات على أسس سليمة وواضحة خاصة ما يتعلق بنظم الإدارة فيها، ومن هنا بدأت الدراسات والبحوث تهتم بقضايا حديثة كالشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية لبناء العلاقات والممارسات والتعاملات والسلوكيات على أسس متينة، وتوفير مناخ تنظيمي صحي على المستويات الإدارية والتعليمية كافة؛ يتضمن المصداقية والثقة بين الرئيس والمرؤوسين من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف للقيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه، وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل. والمؤسسات التي تتصف بالشفافية تتواصل بشكل مستمر مع أفرادها كافة ولا تتعامل معهم بسرية وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات، وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على المستويات كافة(الحربي، ٢٠١١، ص٤٦)، وهذا ما أكدته دراسة

غبور (٢٠١٥) ودراسة سلامة (٢٠١٥) بضرورة توفير مناخ تنظيمي يتسم بالديمقراطية وتطوير الإداء الإداري وفق الاتجاهات التربوية المعاصرة.

فالشفافية الإدارية برزت كظاهرة إدارية من خلال المشكلات الإدارية التي تعاني منها أغلب الدول النامية ، كالتعقيدات الإدارية، وعدم وضوح التعليمات، وغياب المساءلة والنزاهة، وغياب النهج الديمقراطي، وانتشار الفساد بأشكاله المتعددة، وحظيت الشفافية الإدارية بالاهتمام من قبل الدول العربية بقيامها بجملة من الإجراءات العملية تصب في مصلحة التطوير الإداري ومحاربة الفساد(الطراونة،٢٠٠٨، ص٣٤). وهذا ما أكدته دراسة بيومي (٢٠١٩)، ودراسة الشمري (٢٠٢٠).

تواجه المؤسسات التعليمية في الجمهورية العربية السورية العديد من التّحدّيات من أهمها تزايد معدل فقدان المعارف والخبرات الإدارية ونقص الكفاءات التوجيهية لدى الإدارة التربوية وعزوف بعض المدرسين عن التدريس بسبب ضيق الأحوال المادية وهذا ما أكدته وزارة التربية، وبسبب التّغيّرات العالمية والطلب المتزايد نحو تحسين الأداء وحاجات المدارس إلى إدارات فعّالة لقيادة هذه المؤسسات نحو البقاء والتميز والاستمرار من خلال السعي المستمر في مختلف المجالات الإدارية لتحقيق الأهداف المنشودة، وبدرجة عالية من الكفاءة والفعاليّة (وزارة التربية،٢٠٢٠).

إذ تعتبر الشفافية الإدارية مدخلاً لمعالجة العديد من مشكلات الإدارة كالفساد وذلك من خلال الوضوح والعلانية والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات، وتعد الشفافية الإدارية في مقدمة السلوكيات والممارسات التي يجب على مدير المدرسة ممارستها بدرجة عالية من الوضوح في جميع تعاملاته، وسلوكياته؛ لأنها تعد المعيار الأول الذي يحكم من خلاله على مدى صحة العمليات الإدارية ووضوحها، وما ينتج عنها من قرارات لدى جميع الأطراف.(أبو سنجر، ٢٠١٦، ص٣) كما أشارت نتائج بعض الدراسات إلى إن مستوى ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية كان ضعيفا وهذا ما أكدته دراسة الزهراني (٢٠١٤) و دراسة بيومي (٢٠١٩)، (الزهراني، ٢٠١٤، ص٨).وتعد المدارس

الثانوية إحدى مؤسسات الدولة، وهي بحاجة إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء الشفافية الإدارية، وذلك لأهمية هذه المرحلة، ودورها في تهيئة الطلاب وإعدادهم لمواصلة الدراسة الجامعية وتنمية التفكير العلمي لديهم ولكي تتحقق أهداف هذه المرحلة تحتاج المدارس الثانوية إلى إدارة تتخلى عن الأساليب الإدارية التقليدية ومصادر القوة والنفوذ والسرية الزائدة، وتتبنى الشفافية الإدارية في جميع أعمالها، وأكدت دراسة Egorov (2018) أن المطالب تتزايد أكثر للانفتاح للشفافية في نظام التعليم ومختلف مجالات الحياة العامة (Egorov, 2018, ص ٥٦).

ومن خلال الزيارات الميدانية للمدارس والمشاركة في الدورات التدريبية لمديري المدارس لوحظ عدم وجود مواعيد محددة لإصدار الشواغر المتعلقة بالأعمال الإدارية، وصعوبة معرفة تلك الشواغر وعدم وجود آلية واضحة لإعلان عنها، وتنفيذ بعض عمليات تقييم المكلفين بالعمل الإداري بشكل روتيني أو شكلي، كما لوحظ تدني مستوى الاتصال الإداري في عملهم وضعف نظام المساءلة الإدارية نتيجة المحسوبيات، وتظهر المشكلة بوضوح عندما تتسم الإجراءات الإدارية داخل المدرسة بالغموض والضبابية وهذا ما حثّم على الباحث دراسة واقع إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الشفافية الإدارية وتقديم نموذج مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية. وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي :

ما الأنموذج المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية؟

٢ - أسئلة الدراسة:

٢-١- ما ماهية الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية؟

٢-٢- ما ملامح الإدارة المدرسية في سورية؟

٢-٣- ما واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر

أفراد عينة الدراسة (المدرسين، معاوني المديرين، المديرين)؟

٢-٤- ما متطلبات الشفافية الإدارية اللازمة لتطوير الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

٢-٥- ما معوقات الشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

٢-٦- ما الأنموذج المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بالجمهورية العربية

السورية في ضوء الشفافية الإدارية؟

٣- متغيرات الدراسة:

٣-١- المتغيرات المستقلة، وتشمل:

٣-١-١- الوظيفة: (مدير , معاون مدير , مدرس)

٣-١-٢- الجنس: (ذكور ، إناث).

٣-١-٣- المؤهل العلمي: (إجازة، دبلوم، ماجستير، دكتوراه).

٣-١-٤- عدد سنوات الخدمة: (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة).

٣-١-٥- المحافظة: (دمشق، حمص، حلب، اللاذقية، السويداء).

٣-٢- المتغيرات التابعة: تتمثل في استجابة مديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة (دمشق،

حمص، حلب، اللاذقية، السويداء) على المقياس فيما يتعلق بتحديد واقع الشفافية ومتطلباتها ومعوقاتهما.

٤- فرضيات الدراسة: يتم اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (٠,٠٥):

٤-١- لا فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس

حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العام وفق المتغيرات الآتية)

الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المحافظة).

٤-٢- لا فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس حول متطلبات الشفافية الإدارية وفق المتغيرات الآتية (الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المحافظة).

٥- مسلمات الدراسة:

- ٥-١- الشفافية تعد المنطلق نحو عقلنة العملية الإدارية وترشيدها.
- ٥-٢- الاستجابة الفورية لطلبات الحصول على المعلومات، وضمن مواعيد قصيرة، ومحددة تؤدي إلى تحقيق الشفافية.
- ٥-٣- ضرورة وجود رقابة فعالة ومستقلة وقوانين رادعة للوصول إلى للشفافية.
- ٥-٤- من مبادئ التطوير والتحديث مبدأ الشفافية الإدارية.

٦- أهداف الدراسة: تتحدد أهداف الدراسة الحالية بالآتي:

- ٦-١- التعرف على ماهية الشفافية الإدارية.
- ٦-٢- التعرف على ملامح الإدارة المدرسية في سورية .
- ٦-٣- تعرف واقع ممارسة الشفافية الإدارية في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر أفراد العينة.
- ٦-٤- تحديد متطلبات الشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ٦-٥- تحديد معوقات الشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ٦-٦- اقتراح أنموذج لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بالجمهورية العربية السورية في ضوء الشفافية الإدارية.

٧- أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من النقاط الآتية المتمثلة بالأهمية النظرية

والتطبيقية:

٧-١- الأهمية النظرية:

٧-١-١- تسهم نتائج هذه الدراسة في توعية القائمين على الاختيار والترشيح لمديري المدارس بأهمية اختيار من لديه القدرة على تحقيق الشفافية.

٧-١-٢- أهمية المدرسة الثانوية، كونها يقع على عاتقها مسؤولية كبيرة في بناء جيل واعٍ من المتعلمين، ومثقف وقادر على المشاركة في بناء وطنه مشاركة جادة وحقيقية، وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة مدرسية متطورة تمكّن العاملين من تنسيق جهودهم بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

٧-١-٣- تعد الشفافية الإدارية أحد أهم أركان مقومات ومحاور نجاح التنمية المستدامة ومحاربة الفساد بصوره وأشكاله كافة.

٧-٢- الأهمية التطبيقية:

٧-٢-١- تفيد الدراسة الحالية (وزارة التربية، مديرية التربية، ومديري المدارس، والمعلمين) في مجال الشفافية من خلال الأنموذج المقترح الذي يسهم في تحسين الأداء الإداري ككل وتحقيق المصلحة العامة.

٧-٢-٢- تتمثل هذه الأهمية في مساعدة صناع القرار والمسؤولين التربويين من مكافحة الفساد الإداري.

٧-٢-٣- تعزيز قيم الشفافية الإدارية للكادر الإداري والتدريسي، والابتعاد عن المحسوبية في التعيين الإداري.

٧-٢-٤- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبات العلمية عموماً، وسد ما بها من فراغ في مجال الشفافية الإدارية.

٨- مبررات الدراسة:

٨-١- إعطاء نظرة إيجابية محلياً في مجال الإصلاح والتطوير الإداري.

٨-٢- ترسيخ القيم التي تدعو إلى مناهضة الفساد، كالصدق والأمانة والنزاهة في العمل الإداري.

٨-٣- البحث عن مواطن الضعف في الإدارة المدرسية، ودراساتها، واقتراح أساليب العلاج في ضوء الشفافية الإدارية.

٨-٤- التأكيد على سيادة القانون وضمان تطبيقه على الجميع دون استثناء.

٨-٥- السعي للإصلاح والتطوير التربوي والإداري.

٩- حدود الدراسة: تتحدد الدراسة الحالية بالآتي:

٩-١ - الحدود البشرية: طُبقت الدّراسة على عينة شملت المدرسين ومعاوني المديرين ومديري مدارس التعليم الثّانوي العام في محافظات: (دمشق، حمص، حلب، اللاذقية، السويداء)

٩-٢ - الحدود المكانية: طُبقت الدّراسة على المدارس الثّانوية العامة في محافظات (دمشق، حمص، حلب، اللاذقية، السويداء).

٩-٣ - الحدود الزّمانية: طُبقت الدّراسة في الفصل الأول من عام ٢٠١٩، والفصل الثّاني من عام ٢٠٢٠.

٩-٤ - الحدود العلميّة: تحديد واقع الشّفافيّة الإداريّة ومتطلباتها ومعوقاتها بمدارس التعليم الثّانوي العام في الجمهورية العربية السورية.

١٠- منهج الدراسة وأدواتها:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لموضوع الدراسة، ويقوم هذا المنهج على الحصول على البيانات والمعلومات مع تفسير لكيفية ارتباط هذه البيانات بمشكلة الدراسة بهدف صياغة مبادئ مهمة والتوصّل إلى حلّ المشكلة.

عرّفه عبيدات وآخرون بأنه: "الأسلوب الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها ويعبّر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً" (عبيدات، ٢٠٠٩، ص ٢٥)، واعتمد هذا المنهج بهدف تحديد واقع تطبيق الشفافية الإدارية ومتطلباتها ومعوقاتها.

وسعيّاً لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها صمم أداة الاستبانة بهدف دراسة واقع الشفافية الإدارية ومتطلباتها وأداة المقابلة مع مديري مدارس التعليم الثانوي العام بهدف استطلاع آرائهم فيما يتعلق بمجال معوقات الشفافية الإدارية في الجمهورية العربية السورية.

١١ - مجتمع الدراسة وعينته:

شمل المجتمع الأصلي للدراسة جميع (مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم، والمدرسين) في عدد من المحافظات السورية (دمشق، حمص، حلب، اللاذقية، السويداء).

تم تحديد المجتمع الأصلي للدراسة من خلال ما جاء في الدليل الإحصائي لوزارة التربية للعام الدراسي (٢٠٢٠)، إذ بلغ المجتمع الإحصائي (١٢٨٤٨) من المديرين ومعاونيهم والمدرسين.

أما عينة الدراسة النهائية فقد تم تحديدها بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية، حيث حدّد حجم العينة وبالتالي بلغ العدد النهائي لأفراد عينة الدراسة (١٩٩٧) من مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم والمدرسين في عدد من المحافظات السورية (دمشق، حمص، حلب، اللاذقية، السويداء)، وبلغت النسبة المئوية حوالي ١٥٪. كما تضمنت الدراسة عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي، إذ أُجريت مقابلة معهم بهدف تحديد معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية، وقد تألفت هذه العينة من (٤٠) مديراً، وبلغت النسبة المئوية حوالي ٢٪ من حجم العينة من المحافظات السورية (دمشق، حمص، حلب، اللاذقية، السويداء).

١٢ - مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

- الأنموذج (Model): هو تصوّر مستقبلي لمخطط منظم ودقيق لجميع عناصر المنظومة التعليمية والتربوية من (مدخلات، عمليات، مخرجات) تشمل التخطيط والتنفيذ، والتقويم، والتطوير لواقع تربوي معين (العساف ٢٠١١، ص ٥٩٥).

يعرّف الأنموذج المقترح إجرائياً: هو إطار عام ورؤية مستقبلية توضح إمكانية تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء نتائج الدراسة وبالمواءمة مع متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية على مديري مدارس التعليم الثانوي العام .

- التطوير (Development): عرّف بأنه عملية مقصودة هادفة ينتج عنها ترقية الشيء موضع التطوير من طور أدنى إلى طور أعلى (صبري، ٢٠٠٢، ص ٣٨).

يعرّف التطوير إجرائياً: هو عملية تزويد مديري المدارس الثانوية بمتطلبات الشفافية الإدارية التي تمكّنه من الانتقال بنوعية أدائه وعمله الوظيفي إلى مستوى أعلى وأكثر إتقاناً وجودة.

- إدارة المدرسة الثانوية (High School Administration): هي جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيره بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يماشي ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم (مساد، ٢٠٠٥، ص ٩٥).

- تعرّف الإدارة المدرسية إجرائياً: جميع الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة والعاملون معه لتسيير العمل في المدرسة بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للمدرسة، وإعداد الطلبة بما يتوافق مع حاجات المجتمع.

- المدارس الثانوية (High school): هي تلي مرحلة التعليم الأساسي، مدتها ثلاث سنوات تبدأ من الصف أول ثانوي وتنتهي بنهاية الصف الثالث ثانوي وهي مجانية غير إلزامية (علي، ٢٠٠٨، ص ٢٤٧).

تعرف المدرسة الثانوية إجرائياً: هي المرحلة التي تلي مرحلة التعليم الأساسي، وتسبق التعليم الجامعي ومدتها ثلاث سنوات، والتي من خلالها يحدد الطالب مستقبله المهني.

- الشفافية الإدارية (Administrative Transparency): هي مجموعة من 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 نظام واضح للمساءلة ومكافحة الفساد (الطشة، ٢٠٠٧، ص ٨).

- عرف رولينز Rawlins الشفافية الإدارية : بأنها محاولة مقصودة لتحقيق أعلى قدر من إتاحة المعلومات المصرح بنشرها سواء ذات طابع إيجابي أو سلبي بدقة فائقة، وفي الوقت الملائم وبوضوح شديد للرأي العام، لدعم جميع القرارات العقلانية وردود الأفعال المنطقية تجاه المؤسسة أثناء خضوعها لعملية المحاسبة المجتمعية العامة لأعمالها وسياساتها وممارستها (Rawlins, ٢٠٠٨، ص ٥).

- عرف الطوخي الشفافية الإدارية بأنها: تعمل الإدارة في بيت من زجاج كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، أي التزام المؤسسات بالإفصاح والعلنية والوضوح في ممارسة أعمالها (الطوخي، ٢٠٠٢، ص ٤٦).

وعرف الباحث الشفافية الإدارية : بأنها " منهاج عمل وفلسفة يمتلكها مديرو مدارس التعليم الثانوي العام القائمة على الوضوح والعلنية بنظام المعلومات والدقة في إجراءات العمل والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل من خلال الاتصال الإداري الذي يتم بين مختلف المستويات الإدارية ومشاركة جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات على درجة كبيرة من الموضوعية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والعمل الإداري".

١٣ - الدراسات السابقة:

١٣-١ - دراسة أبو كريم (٢٠٠٥). رسالة دكتوراه بعنوان:

(درجة الشفافية الإدارية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري)

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة فهم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير ثلاث استبانات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٦) أفراد، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية في مجمله عالٍ. إلا أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بشيء من الضبابية لدى أفراد الدراسة، وأن الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية تمارس الشفافية بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في درجة ممارسة الشفافية تعزى إلى نوع الكلية العلمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى الإداري لصالح الرئيس ثم نائب الرئيس ثم رئيس القسم، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة بين مجالات فاعلية الاتصال الإداري وممارسة الشفافية وفاعلية الاتصال الإداري.

١٣-٢ - دراسة عمايرة (٢٠٠٨). رسالة دكتوراه بعنوان:

(الشفافية الإدارية لدى مديري التربية و التعليم في الأردن و علاقتها بكل من الضغط و الأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية و التعليم، و مستوى الضغط النفسي والأمن النفسي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر هؤلاء العاملين، إضافة إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين الشفافية الإدارية لمديري التربية و التعليم و كل من الضغط النفسي و الأمن النفسي ؛ الذي يشعر به العاملون في مديرياتهم، وتكوّن

مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات التربية و التعليم في الأردن من موظفي الفئتين الأولى و الثانية ما عدا مديري التربية و التعليم، و البالغ عددهم (٤٠١٥) موظفاً، إذ بلغت عينة الدراسة (٥٧٩) موظفاً.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام ثلاث أدوات : الأولى لمعرفة تصورات العاملين لدرجة الشفافية الإدارية التي يمارسها مديرو التربية و التعليم في مديرياتهم، و الثانية لقياس درجة الضغوط النفسية ؛ و الثالثة لقياس درجة الأمن النفسي، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية و التعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية و التعليم متوسط في المجالات كافة، حيث جاءت أكثر شفافية في مجال إدارة المصادر المادية، ثم تلاه مجال إدارة التعلم و التعليم، فمجال إدارة التخطيط، ثم مجال إدارة المصادر البشرية، وأخيراً مجال إدارة العلاقة مع المجتمع المحلي، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية سالبة بين مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية و التعليم و مستوى الضغوط النفسية التي يعاني منها العاملون عند مجالات المقياسين كافة، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الشفافية الإدارية الممارسة من قبل مديري التربية و التعليم و مستوى الأمن النفسي الذي يشعر به العاملون عند مجالات المقياسين كافة.

١٣-٣- دراسة الحربي (٢٠١١) رسالة دكتوراه بعنوان:

(إدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الموظفين)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة أم القرى بمكة المكرمة وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، والكشف عن مستوى ثقة أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة أم القرى بمكة المكرمة وجامعة الملك عبد العزيز بجدة بالمنظمات التي يعملون فيها (الثقة التنظيمية)، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات استجابات فئات عينة الدراسة لدرجة تطبيق الإدارة بالشفافية بأبعادها (الشفافية المطلقة، المشاركة، المعلومات، المساءلة، السرية). ودرجة مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة المطلقة، الجدارة، النزاهة، النية الحسنة)، منهج الدراسة وأداتها: المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الباحثة على استبانة مطورة من إعداد (Rawlins, 2008). عينة الدراسة: أخذت عينة طبقية عشوائية تناسبية بلغت ٩٦٠ فرداً من أعضاء هيئة التدريس والموظفين من جامعة أم القرى بمكة وجامعة الملك عبد العزيز بجدة. أبرز نتائج الدراسة: إنَّ درجة تطبيق الإدارة بالشفافية كانت متوسطة، وكان ترتيب أبعادها على النحو الآتي: الشفافية المطلقة، المعلومات، المشاركة، المساءلة، السرية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية ومستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس لصالح الذكور، الجنسية لصالح غير السعوديين، المؤهل العلمي، طبيعة العمل من حيث الدرجة الأكاديمية والمرتبة الوظيفية. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية ومستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغيرات الدراسة الأخرى: الجامعة، العمر، عدد سنوات الخبرة بالعمل. بلغ معامل الارتباط بين الإدارة بالشفافية والثقة التنظيمية (٠.٧٤٩).

١٣-٤ - دراسة العمري (٢٠١٢) رسالة دكتوراه بعنوان:

(درجة ممارسة الشَّفافيَّة الإداريَّة في الجامعات السعودية ومعوقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة الشَّفافيَّة الإداريَّة في الجامعات السعودية ومعوقاتها وطرق تحسينها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. استخدام فيها منهج الوصفي المسحي، وصمم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس (جامعة الملك فيصل، جامعة الملك خالد، وجامعة القصيم، وجامعة تبوك، وجامعة أم

القرى)، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: إن الدرجة الإجمالية لممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد الدراسة كانت متوسطة وكانت أعلى الأبعاد ممارسة الشفافية في الاتصال الإداري، ثم الشفافية في المعلومات، يليه الشفافية في الأنظمة والقوانين، ثم الشفافية في تقييم الأداء، ثم الشفافية في صناعة القرار، ثم الشفافية في المساءلة، و إن الدرجة الإجمالية لمعوقات ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة كانت كبيرة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة تبعاً لمتغيري الجنس وعدد سنوات الخدمة، و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة توقع المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة تبعاً للمتغيرات الآتية: الجنس ، عدد سنوات الخدمة، والجامعة.

١٣-٥- دراسة العتيبي (٢٠١٦)، رسالة ماجستير بعنوان:

(درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بشفافية الإدارة وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات لممارسة أدوارهم بمحافظة عفيف، استخدم الباحث المنهج الوصفي، تمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من جزئين رئيسين ، الجزء الأول المعلومات العامة، المؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية، والجزء الثاني محاور الاستبانة ، والتي اشتملت على محورين الأول لقياس الشفافية الإدارية تكون من (٣٠) عبارة توزعت على خمسة أبعاد وهي (التشريعات واللوائح، وتقييم الداء، والمساءلة واتخاذ القرارات، وإجراءات وآليات العمل، والمعلومات والبيانات)، والثاني لقياس تمكين المعلمين والمعلمات تكونت من (٣٠) عبارة توزعت على خمسة ابعاد (اتخاذ القرار، النمو المهني، المكانة المعرفية، التأثير، فعالية الذات)، وتكون مجتمع الدراسة من (٢١٣٨) معلمة

و(١٢٦٠) معلم تم اختيار عينة الدراسة من (٣٠٠) معلم و (٣٥٠) معلمة بأسلوب العينة العشوائية،

وتوصلت الدراسة على النتائج الآتية:

١٣-٥-١- إن درجة تطبيق الشفافية الإدارية بدرجة عالية، إذ ظهر بُعد التشريعات واللوائح وبُعد

المساءلة واتخاذ القرار بدرجة تطبيق عالية، بينما جاءت الأبعاد الثلاثة الأخرى ، إجراءات العمل و تقييم

الأداء ، والمعلومات والبيانات بدرجة تطبيق متوسطة.

١٣-٥-٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق

الشفافية وبأبعادها وفقاً لمتغير الجنس لصالح المعلمات.

١٣-٥-٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول

درجات تطبيق الشفافية وبأبعاده وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية.

١٣-٥-٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول

درجات تطبيق الشفافية وبأبعاده وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

١٣-٦- دراسة العنزي عام (٢٠١٦)، رسالة ماجستير بعنوان:

(درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة لسلوكيات الشفافية الإدارية في منطقة الفروانية

التعليمية)

هدفت الدراسة إلى تعرّف درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية

التعليمية لسلوكيات للشفافية الإدارية مع كل من الطلبة، والعاملين، وكذلك أولياء الأمور والمجتمع

المحلي، وذلك من وجهة نظر المدرء المساعدون ورؤساء الأقسام في تلك المدارس .وفي سبيل ذلك تم

استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على هذا الواقع، ولأجل تحقيق ذلك قامت الباحثة بإعداد أداة

دراسة عبارة عن استبانة، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية من مساعدي مدرء المدارس ورؤساء

الأقسام بالمرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية عددهم (224) فردًا .وكشفت النتائج أن : مدرء

المدارس يمارسون سلوكيات تتسم بالشفافية تجاه كل من الطلبة والعاملين وأولياء الأمور وعناصر المجتمع المحلي بدرجة كبيرة. وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) بين متوسطات تقديرات العينة لممارسة سلوكيات الشفافية تعزى لمتغير النوع تجاه كل من الطلبة والعاملين وأولياء الأمور وعناصر المجتمع المحلي وكانت الفروق لصالح متوسطات مجموعة الإناث. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات العينة لدرجة ممارسة مديرو المرحلة المتوسطة سلوكيات الشفافية تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي تعزى لمتغير الوظيفة، ولصالح المدرء .

١٣-٧- دراسة المطيري (٢٠١٧)، رسالة ماجستير بعنوان:

(الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين)

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة مكونة من (٥٥) فقرة، موزعة على (٥) مجالات لقياس الشفافية الإدارية في العمل الإداري (نظم المعلومات، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة، إجراءات العمل)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ورؤساء الأقسام بإدارة التعليم بمنطقة القصيم، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١٣-٧-١- درجة تقدير أفراد الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري لمنطقة القصيم جاءت بدرجة مرتفعة.

١٣-٧-٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة نحو مستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في منطقة القصيم، تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المدرء.

١٣-٧-٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد الدراسة نحو مستوى الشفافية الإدارية في العمل الإداري في منطقة القصيم، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح ممن خدمتهم (١٠ سنوات فأكثر).

١٣-٨- دراسة الشهري عام (٢٠١٧), رسالة ماجستير بعنوان:

(واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك من وجهة نظر منسوبيها وفقاً للمجالات التالية (اللوائح والأنظمة, والاتصال الإداري, وإجراءات العمل, وتقييم الأداء, والمساءلة, والمشاركة في اتخاذ القرار), كما هدفت على الوقوف على معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك, ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي , كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات, وتكونت عينة الدراسة من (٥٢٠) فرداً بنسبة (٣٨٪) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (١٣٧٥) فرداً من كافة المشرفين والمشرفات والإداريين والإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك, وتم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية , وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

١٣-٨-١- جاء المتوسط العام لواقع تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم لمنطقة تبوك بدرجة قليلة ولمتوسط حسابي (٣,٥٦), أذ جاءت مجالات تطبيق الشفافية الإدارية ما بين المتوسطة والقليلة , ومرتبطة على النحو التالي (مجال اللوائح والأنظمة في المرتبة الأولى , تلاه مجال إجراءات العمل في المرتبة الثانية, ثم مجال تقييم الأداء في المرتبة الثالثة, تلاه مجال المساءلة في المرتبة الرابعة , وفي المرتبة الخامسة مجال المشاركة في اتخاذ القرار, وحل مجال الاتصال الإداري في المرتبة الأخيرة).

١٣-٨-٢- وجاءت معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك بشكل عام بدرجة كبيرة , وبمتوسط حسابي (٣,٦٩), كما توصلت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم ومعوقات تطبيقها تعزى لمتغيري (الجنس , والمسمى الوظيفي) عند جميع المجالات , بينما توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك لجميع المجالات الفرعية (الأنظمة واللوائح، والاتصال الإداري، وإجراءات العمل، وتقييم الأداء، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار) تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخدمة، ولصالح ذوي الخدمة) (أقل من ٥ سنوات).

١٣-٩- دراسة المومني عام (٢٠١٨)، بحث تربوي بعنوان:

(واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٨) معلمة من معلمات المدارس الحكومية في لواء بني عبيد والمزار الشمالي في محافظة اربد بالمملكة الأردنية الهاشمية وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت أعلى المجالات، مجال التشريعات واللوائح وتلاه مجال الإجراءات وآليات العمل، وأخيراً مجال تقييم الأداء، وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الحسابية لأفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ولجميع المجالات (التشريعات واللوائح، وإجراءات، آليات العمل، تقييم الأداء) تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية، ولصالح المرحلة الأساسية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

١٣-١٠- دراسة حسين عام (٢٠١٨)، رسالة ماجستير بعنوان:

(دور الشفافية الإدارية والمساءلة في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أشكال ودوافع وأسباب وآثار الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في محافظة سوهاج، والتعرف على واقع التزام مؤسسات التعليم قبل الجامعي في

محافظة سوهاج وكيفية تفعيلها لتطبيق الشفافية الإدارية، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي ومحاولة التغلب عليها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعبر عن دراسة الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع الفعلي ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، واستخدام الباحث الاستبانة كأداة بحثة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام الدراسة وتحقيق أهدافها، ولطبيعة هذه الدراسة اختار الباحث عينة عشوائية تألفت من، (٤٣١) شخص طبقت عليهم الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١٣-١٠-١- أن مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي منخفض.

١٣-١٠-٢- أن مستوى تطبيق المساءلة الإدارية في مؤسسات التعليم قبل الجامعي منخفض.

١٣-١٠-٣- أن مستوى معوقات تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي كان عالي بدرجة كبيرة.

١٣-١٠-٤- إن درجة الموافقة على متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية والمساءلة للحد من الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي عالي جداً.

١٣-١١- دراسة سعد عام (٢٠١٨)، رسالة ماجستير بعنوان:

(الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بدرجة الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، ولمعرفة الفروق تبعاً لمتغيرات الجنس ورتبة الأكاديمية وتخصص الكلية، ولغرض تحقيق هذا الهدف تم تحديد عينة عنقودية عشوائية تتألف من أربع جامعات وكان عددهم (٢٦٩) عضو هيئة تدريس، استخدمت الباحثة منهج الوصفي الارتباطي لإجراء الدراسة، كما طورت

استبانتيين , الأولى لقياس درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام , والثانية لقياس درجة الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس وتم التحقق من صدق وثبات الأداتين.

توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للشفافية الإدارية كانت مرتفعة إذ بلغ متوسط الحسابي (٤.٣٦), وجاءت جميع أبعاد الأداة بمستوى مرتفع أيضاً, ودلت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة الشفافية الإدارية يعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث, والرتبة الأكاديمية ولصالح فئة أستاذ وتخصص الكليات الإنسانية.

١٢-١٣- دراسة الهندي عام (٢٠١٩), بحث تربوي بعنوان

(درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك سعود)

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في الأقسام الأكاديمية النسائية في كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود, والتعرف على أهم متطلبات الالتزام بممارستها, وأهم المعوقات التي تواجه الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية فيها, استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الأقسام الأكاديمية النسائية في كلية إدارة الأعمال في جامعة الملك سعود وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفات كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود البالغ عددهم (١٠٥) موظفة, وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية جاءت متوسطة , ووضحت نتائج الدراسة أن أهم متطلبات الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية تتمثل في الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة , واحترام حقوق العاملين, كما بينت أن أهم المعوقات للالتزام بممارسة الشفافية الإدارية تتمثل في قلة وعي العاملين بما يجب ان يحصلوا عليه من حقوق مقابل ما يكلفون به من أعمال, وتعدد الجهات الرقابية وتداخل مهامها, والمركزية الشديدة لعمليات صناعة واتخاذ القرار, إذ أظهرن نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات العينة فيما يتعلق

بدرجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية تعزى إلى متغير طبيعة العمل، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة

١٣-١٣ - دراسة الغميز عام (٢٠١٩)، بحث تربوي بعنوان:

(واقع الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض والتعرف على إذا ما كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حولهما تبعا لمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لها، تألفت الاستبانة من (48) فقرة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي ومعلمات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض وبلغ عددهم (269)، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض قليلة بمتوسط حسابي (2.57 من 5) وأن معوقات ممارسة الشفافية الإدارية كبيرة جدا 4.32 من 5 ، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حول أبعاد الشفافية الإدارية للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول معوقات الشفافية الإدارية باختلاف متغيري (الخبرة، المؤهل العلمي)، بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول معوقات الشفافية الإدارية متغير (الجنس) وأظهر الاختبار الفروق لصالح المعلمين الذكور

١٣-١٤ - دراسة هانكوك Hancock (٢٠٠٣)، بحث تربوي بعنوان:

(Degree Of Practice Of Middle Academic Leaders Of Administrative

Transparency)

(درجة ممارسة القيادات الأكاديمية الوسطى للشفافية الإدارية)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة الأكاديمية الوسطى للشفافية من مستوى عميد كلية ورئيس قسم في جامعة ريدينج، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بمقابلة (١٤) عميداً ورئيس قسم كعينة من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١٣-١٤-١- أظهرت الدراسة أن عمداء و رؤساء الأقسام ملتزمون كمبدأ وبشكل كبير جداً بتأييد الشفافية وحرية تدفق المعلومات , إلا أنهم تعاملوا بطرق سرية في بعض الأوقات رغماً عنهم نتيجة الحاجة إلى ذلك.

١٣-١٤-٢- أشارت الدراسة إلى بعض الإحباطات التي تعاني منها الإدارة الوسطى نتيجة لعدم توفر الشفافية الكاملة.

١٣-١٥- دراسة سفنسون Svensson (٢٠٠٧), رسالة ماجستير بعنوان :

(Legal requirements To Achieve Transparency In Appointments In

Institutions Of higher Education)

(المتطلبات القانونية لتحقيق الشفافية في التعيينات في مؤسسات التعليم العالي)

هدفت الدراسة إلى وصف الشروط القانونية للشفافية في التعيينات والترقيات في مؤسسات التعليم العالي السويدي، لذلك قام الباحث بإجراء مقابلات مع كبار المسؤولين التنفيذيين في تلك المؤسسات وبلغ عددهم (٨٧) مسؤولاً، بالإضافة إلى تحليل مضمون الوثائق القانونية , واستخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١٣-١٥-١ تتوفر درجة عالية من الشفافية في جميع مراحل اتخاذ القرارات في التعيينات والحوافز في قطاع التعليم السويدي.

١٣-١٥-٢ إن الشفافية تظهر في جميع مراحل وثائق التعيينات والترقيات وإجراءاتها، وهي عبارة عن ثلاث مراحل هي، المرحلة التحضيرية، ثم مرحلة الأداء، وأخيراً مرحلة التقييم، وهذا ما يوفر أساساً متيناً لضمان الجودة، مما يشجع على الانفتاح والمنافسة الشريفة في وثائق صنع القرار وإجراءاته.

١٣-١٥-٣ هناك نقاط ضعف تمثلت في عدم وجود الشفافية في مسائل معينة ناتجة عن عمليات غير رسمية أثناء عمليات صنع القرار، وكذلك جمود النظام السويدي وعدم مرونته.

١٣-١٦- دراسة لي شيو Li Chiu (٢٠٠٩)، بحث تربوي بعنوان:

(Can transparency Predict The Performance Of an Organization?)

(هل يمكن للشفافية التنبؤ بأداء المؤسسة؟)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر الاختلاف في مستوى جودة الشفافية على أداء المؤسسات في تايوان. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و إعداد استبانة كأداة للدراسة، تكونت العينة من (٤٥٠) موظفاً، وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

١٣-١٦-١ الشركات ذات التصنيف المرتفع في ممارسة الشفافية بمجال المعلومات كان أدائها أفضل.

١٣-١٦-٢ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة في ممارسة الشفافية بمجال المعلومات والاتصال الإداري وإجراءات العمل تعزى للمتغيرات الآتية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

١٣-١٧- دراسة نورمان Norman (٢٠١٠) بحث تربوي بعنوان:

(The Impact Of The Practice Of Transparency And Confidence In The Chairpersons And Their Effectiveness)

(أثر ممارسة الشفافية على الثقة بالرؤساء وفعاليتهم)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٤)، تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١٣-١٧-١- إن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليتهم.

١٣-١٧-٢- إن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقرارتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، فالتحدي الأكبر ألا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأكبر أمام نجاح المنظمة.

١٣-١٧-٣- إن الإدارة تتبنى نظام اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة.

١٣-١٧-٤- إن الإدارة التي تتعامل بشفافية مع علاقاتها مع الجمهور تمتلك سمعة جيدة.

١٣-١٨- دراسة كلين Klein (٢٠١٢) بحث تربوي بعنوان:

(Transparency Kills Conflicts Between School Principals And Teachers)

(الشفافية تقتل النزاعات بين مديري المدارس والمدرسين)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مساهمة الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين . استخدم الباحث المنهج التجريبي , وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٤) معلماً , و(٥٩) مديراً , وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١٣-١٨-١ أن ممارسة الشفافية للمعلمين الحاملين درجة ماجستير أكثر من المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس .

١٣-١٨-٢ تشير النتائج إلى الآثار الإيجابية التي أسهمت بوجود الشفافية مثل الثقة المتبادلة وتعاون الموظفين داخل المدرسة .

١٤ - تعقيب على الدراسات:

عرض الباحث فيما سبق (١٣) دراسات عربية و (٥) دراسات أجنبية إذ حرص الباحث في اختيار الدراسات على أن تكون جميعها حول موضوع الشفافية الإدارية, إلا أن الباحث أهتم بالدراسات العربية لقربها من موضوع الدراسة الحالية, ونظراً لتشابه الواقع التربوي والإداري في جميع الدول العربية.

١٤-١ - أوجه التشابه و الاختلاف مع الدراسات السابقة:

١٤-١-١ - من حيث الموضوعات التي تناولتها الدراسات:

تناولت جميع الدراسات السابقة, الشفافية الإدارية في الجانب الإداري من عدة زوايا , وهذا التعدد يعود لسعة نطاق الموضوع واتساع جوانبه من جهة, ولأنه يشكل الركيزة العلمية للدراسة بسبب أهميته وإمكانية الاستفادة من نتائجه ووضعها موضع التطبيق من جهة أخرى.

فبعض الدراسات التي تم ذكرها اتفقت بشكل مباشر مع موضوع الدراسة الحالية في تناول موضوع الشفافية الإدارية في إدارة المدارس مثل دراسة العتيبي (٢٠١٦) ودراسة العنزي (٢٠١٦) ودراسة حسين (٢٠١٨) ودراسة المومني (٢٠١٨) ودراسة كلين Klein (٢٠١٢). أما باقي

الدراسات اتفقت معها في تناول موضوع الشفافية لكنها اختلفت في تطبيقها على مؤسسات التعليم

العالى والجامعات والمعاهد ومديريات التربية

١٤-١-٢- من حيث منهج الدراسة وأداتها:

جميع الدراسات العربية والأجنبية التي استعرضها الباحث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي, واستخدمت استبانات من تصميم أصحاب الدراسات , وبالتالي فإن معظم هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية من جهة المنهج وأداة الدراسة باستثناء دراسة **كلين Klein** (٢٠١٢) التي اعتمدت على المنهج التجريبي.

إلا أن هذه الدراسة استخدمت أداة المقابلة بالإضافة إلى الاستبانة وهذا يميزها عن جميع الدراسات التي استعرضها الباحث باستثناء دراسة **هانكوك Hancock** (٢٠٠٣) التي استخدمت المقابلة أيضاً.

ويعود الاستخدام المتكرر للمنهج الوصفي في الدراسات السابقة وفي هذه الدراسة لمناسبته لهذا النوع من الدراسات والتي تحتاج لجمع المعلومات والبيانات وتحليلها ووصولاً للتثبت من صحة الفرضيات, أما عن كون الاستبانة هي الأداة الرئيسة في معظم الدراسات السابقة وكذلك الدراسة الحالية, فيعود ذلك لجدة وحداثة موضوع الشفافية الإدارية وبالتالي قلة وجود مقاييس مقننة متعلقة بالشفافية الإدارية من جهة, ولسهولة تطبيق الاستبانة وخاصة بالنسبة للدراسات العربية في ظل ضعف الإمكانيات المادية التي تمكن من استخدام أدوات أخرى.

١٤-١-٣- من حيث مجتمع الدراسة وعينته:

تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث في اختيار مجتمع الدراسة وعينته, من المعنيين بشكل مباشر بأثر تطبيق الشفافية الإدارية على إدارة المدارس مثل دراسة العتيبي (٢٠١٦) ودراسة العنزي (٢٠١٦) ودراسة المومني (٢٠١٨) ودراسة **كلين Klein** (٢٠١٢),

استفاد الباحث من الدراسات السابقة بالآتي:

٤-١-٢ - بناء أداة الدراسة:

١٥- خلاصة الفصل:

يعتبر مفهوم الشفافية في عمل الإدارة العامة من الموضوعات البحثية التي تستحق الاهتمام والدراسة في حقل الإدارة العامة، خاصة وأن الكتابات عن هذا الموضوع باللغة العربية مشتتة وغير مركزة، وهي نظرية بحتة في مجملها وذلك لكون ثقافة الشفافية في الوطن العربي تكاد تكون معدومة أو نادرة كما أن هنالك بعض ما رجع الباحث إليه من دراسات تناولت هذا الموضوع حيث كانت باللغة

الأجنبية مع حالات تطبيقه، ومن ثم فإن هذا الموضوع قد يثري موضوع الشفافية بالتحديد في بدايات تطبيق هذا المفهوم، كأحد أدوات الإصلاح الإداري التي تتطلع عليه العديد من الدول بالعموم والدول النامية على وجه الخصوص، وبعد كذلك إضافة علمية خاصة حيث أن هذا الموضوع من الموضوعات الحديثة والتي تسعى إلى تحسين ممارسات الإدارة العامة، مما يحقق النجاح لها ومن ثم المساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة .

الفصل
الثاني

الشفافية الإدارية

تمهيد

- ١- مفهوم الشفافية الإدارية وتطوره
- ٢- تعريف الشفافية الإدارية
- ٣- أهمية الشفافية الإدارية
- ٤- أساليب دعم الشفافية الإدارية وتحسينها
- ٥- متطلبات تطبيق الشفافية
- ٦- أنواع الشفافية الإدارية
- ٧- أبعاد الشفافية الإدارية
- ٨- عناصر الشفافية الإدارية
- ٩- مهام مدير المدرسة ضمن إطار الشفافية
- ١٠- معوقات الشفافية الإدارية
- ١١- خلاصة الفصل

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الشفافية الإدارية من حيث الأهمية و متطلبات تطبيقها وعناصرها وأبعادها بالإضافة إلى مهام مديري المدارس ضمن إطار الشفافية الإدارية وأهم المعوقات التي تحد من تطبيقها، ونجد أن الشفافية حظيت باهتمام واسع في السنوات الأخيرة، وما يزال يكتنفها الغموض، ولم تتضح معالمها بعد رغم كثرة الحديث عنها، والمتصفح للكتابات الكثيرة التي استعملت هذا اللفظ يجده على علاقة بمفاهيم عدة كالمصداقية، أو النزاهة ، أو العدل، أو الوضوح، أو المكاشفة، أو دالاً عكس الفساد فجاء هذا الفصل موضعاً الشفافية الإدارية وأهمية تطبيقها في المؤسسات التربوية.

١ - مفهوم الشفافية الإدارية وتطوره:

إن (الشفافية) أحد المصطلحات الحديثة التي استخدمتها الجهات المعنية بمكافحة الفساد في العالم، معبرة عن ضرورة إطلاع الجمهور على منهج السياسات العامة وكيفية إدارة الدولة من قبل القائمين عليها من رؤساء دول وحكومات ووزراء و المعنيين كافة في مؤسسات الدولة بغية الحد من السياسات غير المعلنة (سياسات ما خلف الكواليس) التي تتسم بالغموض وعدم مشاركة الجمهور فيها بشكل واضح ، كما أن الشفافية مفهوم مرتبط أشد الارتباط بحقوق الإنسان الأساسية، فمن حق المواطن أن يحصل على معلومات كافية وافية حول المعاملات والإجراءات المرتبطة بمصالحه، حيث أكدت المادة (١٩) من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على أنه: (لكل شخص الحق في حرية الرأي والتعبير؛ ويشمل هذا الحق حرية تبني الآراء واعتناقها دون أي تدخل واستيفاء الأشياء والأفكار وتلقيها وإذاعتها بأية وسيلة دون التقيد بالحدود الجغرافية)، وجاء في تقرير المقرر الخاص بلجنة حقوق الإنسان (إن حق طلب المعلومات والحصول عليها وبثها يفرض على الدول تأمين الوصول إلى المعلومات) (أبو كريم، ٢٠٠٥، ص٤٣).

إذ يعد مفهوم الشفافية من المفاهيم الأساسية والراسخة في النظم الغربية، حيث مرت الشفافية بثلاث مراحل فبدأت بمطالب لفتح تدفق المعلومات في كل من السياسة والاقتصاد، وقد تصدرت السويد لهذا الموضوع مع بدء قانون صدر في عام ١٧٧٤م، يحث على مكافحة الفساد، لكن الأمر استغرق ما يقارب من قرنين من الزمان قبل أن تحذو بلدان أخرى حذوها، ولكن أهمية وصول الجمهور إلى المعلومات كانت محط اهتمام في كثير من الأحيان (الحربي، ٢٠١١، ص ١٨).

أما في مجال القطاع الخاص فالشركات وجدت نفسها تواجه مطالب بالكشف عن البيانات المالية لأن الشركات العامة الموجودة تفعل ذلك، وبريطانيا العظمى جربت الكشف عن القوانين في منتصف القرن الثامن عشر، أما الولايات المتحدة فقد بدأت من أوائل القرن التاسع عشر، إذ مارس عدد كبير من صغار المستثمرين الضغوط على الحكومة لوضع معايير الإفصاح للشركات التي من شأنها أن تحميهم من الخداع في التعاملات (Florini، ٢٠٠٤، ص ١١). وبعد الحرب العالمية الثانية ومع التوسع في البيروقراطية الحكومية في كثير من البلدان، وظهرت الشركات متعددة الجنسيات الكبرى والمنظمات الحكومية الدولية، ظهرت تجمعات جديدة من القوة قادرة على حجب المعلومات عن الأفراد. وفي الوقت ذاته فإن الحرب الباردة أدت إلى ارتفاع درجة السرية في مجال الأمن الوطني؛ إلا أن الضغوط المضادة لهذه السرية كانت محدودة. وأبرز انتصار للشفافية جاء في صورة قانون حرية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية الذي صدر في عام ١٩٦٦م، وتم تعزيزه في مرحلة تالية عام ١٩٧٤م، ثم في بداية ١٩٨٠م، حيث ظهرت شبكات في المجتمع المدني قامت بنشاطات وحملات طالبت فيها بالحصول على معلومات من المنظمات الحكومية الدولية (Florini، ٢٠٠٤، ص ١١).

وفي أواخر الثمانينات بدأت مناقشة أمور الفساد ومحاولة مكافحته من خلال عرض آثاره الضارة في بلدان عدة؛ مثل الفلبين، وبنغلادش، والصين، والبرازيل، وفنزويلا، وجاء الانفجار الحقيقي

للمتطلبات العالمية للشفافية في عام ١٩٩٠، فكانت نهاية الحرب الباردة السبب المنطقي لإزالة السرية معلنة نهاية المرحلة الأولى (Amstrong, ٢٠٠٥، ص ٥٣).

ومع انتشار معايير الديمقراطية ، وزيادة قوة منظمات المجتمع المدني، والارتفاع المتزايد في وسائل الإعلام المستقلة إلى تكثيف الضغوط على الحكومات للكشف عن المعلومات لمواطنيها، وفي عام ١٩٩٣م أنشئت منظمة الشفافية الدولية ؛ علماً بأنه يمكن حصر المرحلة الثانية في الفترة من منتصف ١٩٩٠م، إلى عام ٢٠٠٣م، إذ بدأ المجتمع الدولي في وضع مجموعة من المعايير الإقليمية التي تهدف إلى الرغبة في إنشاء مبدأ تكافؤ الفرص في أمور التجارة الدولية ، وأخرى تهدف إلى حظر الرشوة، وقد ضُمّنت هذه المعايير في اتفاقيات ومعاهدات دولية مثل: اتفاقية البلدان الأمريكية لمكافحة الفساد ١٩٩٦م، واتفاقية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمكافحة الرشوة عام ١٩٩٧، واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ٢٠٠٣م، ثم جاءت **المرحلة الثالثة** التي دخل بها العالم عقداً يتميز بضرورة تنفيذ هذه المعايير ، وكانت مرحلة أكثر صعوبة؛ إذ تطلّبت إدخال نظم جديدة وتعديلات كبيرة على المؤسسات القائمة والثقافات التنظيمية، وبالتالي على جميع الأطراف الفاعلة (الحكومة، القطاع الخاص، مؤسسات المجتمع) مواجهة هذا التحدي على جميع المستويات (Florini, ٢٠٠٤، ص ١١)

وبالانتقال إلى النظم العربية فإن مصطلح الشفافية وما له من دلالات لغوية حديثة لم يكن معروفاً أو متداولاً في الأدبيات العربية حتى وقت قريب (أبو كريم، ٢٠٠٥، ص ٤٥). ومن أهم التجارب العربية في الشفافية الإدارية التجربة الأردنية من الدول العربية التي اعتمدت على الشفافية للحد من الفساد الإداري فقامت بتأسيس هيئة مستقلة معنية بمكافحة الفساد والوقاية "هيئة مكافحة الفساد" على ضوء المادة (١٣) من اتفاقية الأمم المتحدة وهذا تأكيد ضمني على ضرورة الأخذ بهذا المبدأ، إذ أن الأردن قد صادق على هذه الاتفاقية بالقانون المرقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٤ ، وبعد هذه المصادقة أصدر الأردن قانون "هيئة مكافحة الفساد" بالرقم (٦٢) لسنة ٢٠٠٦ وبين القانون أهداف ومهام الهيئة وحدد الأفعال

التي تعد من قبيل الفساد ، ومن المهام التي تدخل ضمن تطبيق مبدأ الشفافية هو إلزام الهيئة بتوفير الحماية للأفراد والموظفين الذين يقومون بالتبليغ عن قضايا الفساد، وكذلك منح الهيئة صلاحيات إيقاف أي عمل قانوني به شبهات فساد، وجرى تعديل هذا القانون بموجب القانون رقم (١٦ لسنة ٢٠١٤) والذي أضاف جرائم غسيل الأموال والكسب غير المشروع إلى أفعال الفساد المجرمة والواردة في المادة (٥) من القانون رقم (٦٢) لسنة (٢٠٠٦) سالف الذكر وتوالت التعديلات الواردة على هذا القانون حتى انتهت بالقانون رقم (١٣) لسنة (٢٠١٦) الذي غير تسمية الهيئة إلى "قانون النزاهة ومكافحة الفساد"، وحدد القانون الأهداف التي تسعى الهيئة لتحقيقها والمتمثلة بما يأتي:

- ١- وضع خطط فاعلة للحد من الفساد والعمل على تنفيذها من خلال التنسيق مع الجهات المختصة بمكافحة الفساد للوقاية منه .
- ٢- البحث والتحري عن مواطن الفساد الإداري والمالي والقضاء على ظاهرة الوساطة والمحسوبية في العمل الحكومية كونها تسبب هدر بالمال العام اعتداء على حقوق الغير .
- ٣- عدم ترك مرتكبي أفعال الفساد بدون عقاب وملاحقة مثل الحجز على أموالهم المنقولة وغير المنقولة ومنعهم من الخروج من البلد وغيرها من الإجراءات المقيدة له والرداعة لغيره .
- ٤- تفعيل مبدأ المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص بين المواطنين .

وبسبب هذه الإجراءات الوقائية التي اتخذتها حكومة المملكة فقد تغير ترتيبها حسب تقرير منظمة الشفافية لعام ٢٠١٧ ، إذ احتلت المرتبة (٥٩) من بين (١٨٠) دولة وذلك بحصولها على (٤٨) نقطة من مجموع (١٠٠) نقطة ، وهي بذلك تكون من افضل البلدان العربية التي نجحت في الحد من الفساد (الدويري، ٢٠٠٦، ص ١٠١).

وأصبح موضوع القضاء على الفساد الإداري في العراق من الأولويات التي تضعها أي حكومة في برنامجها وتعمل على تفعيله والغرض من ذلك هو الحفاظ على ثروات البلد وتسخيرها لخدمة المواطنين

وبناء مجتمع يقوم على القيم الخلقية السامية ، ولذلك فقد تعددت الجهات التي تعمل على الوقاية من الفساد عن طريق تفعيل آليات الشفافية للوصول إلى حكم رشيد وعادل ، ومن أول المؤسسات التي عملت على ذلك ديوان الرقابة المالية الذي يعد اقدم واعرق جهة رقابية، إذ أُسِسَ بموجب القانون (رقم ١٧ لسنة ١٩٢٧) بصفة مؤسسة تتمتع بشخصية معنوية ومستقلة مالياً وإدارياً. وبعد صدور قانون إدارة الدولة للمرحلة الانتقالية لسنة ٢٠٠٤ والذي عُِدَ بمثابة دستور مؤقت للعراق استحدثت عدة جهات رقابية تعمل على الكشف عن الفساد منها "هيئة النزاهة ومكتب المفتش العام" اللتان أنشئتا بأوامر سلطة الائتلاف المرمقة (٥٥ و ٥٧)، وبعد بدء العمل بالدستور الحالي لسنة ٢٠٠٥ تغيرت تسمية المفوضية إلى "هيئة النزاهة" استناداً الى نص المادة (١٠٢) من الدستور، والذي عدها من الهيئات المستقلة مالياً وإدارياً، وصدر على أثر ذلك قانون هيئة النزاهة (رقم ٣٠ لسنة ٢٠١١) والذي نص على أن وظيفة الهيئة هي التحقيق في جرائم الفساد الإداري، ونلاحظ أن العراق بسبب الوضع الأمني فإن مؤشر الفساد فيها اخذ بالهبوط بشكل غير متوقع فبعد أن كان (٧٣) درجة عام ٢٠١٢، أصبح (١٦) درجة عام ٢٠١٤، واصبح (١٦) عام ٢٠١٥، وبذلك احتلت العراق المركز (١٦١) من بين (١٦٨) دولة (المندبل، ٢٠١٦، ص ٣٣).

مما سبق نستنتج أن الشفافية تهدف إلى السعي للإصلاح والعمل على منع الفساد وتقليل آثاره، وفي عالم اليوم وبمستجداته يمكن القول إن المجتمع المثالي الفاضل المنتظم ويتميز بوجود ثلاثة شروط أساسية (المساءلة، الشفافية، حسن الحكم) التي تعمل على الإصلاح ، وإن الجهود الدولية لنشر الشفافية عن طريق الأمم المتحدة وعن طريق المنظمات التابعة والمعنية بشؤون التجارة والمالية والزراعة والصحة والتعليم، أدت إلى تحقيق التنمية الإدارية في المجالات كافة.

٢- تعريف الشفافية الإدارية:

٢-١- الشفافية لغةً:

يبين ابن منظور أن الشفافية من الشَّف، والشَّف الستر الرقيق الذي يرى ما وراءه، وجمعها شُفوف، وشف يشف شفوفاً وشفيفاً واستشف: ظهر ما وراءه (ابن منظور، دت، ١٠٣). والشفافية مصدر اصطناعي للفعل شف يقال شف الثوب ونحوه شفوفاً، رق حتى يرى ما خلفه والشيء: لم يحجب ما وراءه، والشفاف ما لا يحجب ما وراءه (مصطفى وآخرون، ١٩٨٥، ص ٤٨٧).

٢-٢- الشفافية الإدارية اصطلاحاً:

٢-٢-١- عرف السكارنة الشفافية الإدارية بأنها: "وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها و موضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع" (السكارنة، ٢٠١١، ص ٢٠٣).

٢-٢-٢- عرف دودين "الشفافية الإدارية بأنها: مبدأ إيجاد بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة، وبشكل أكثر تحديداً، وهي منهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة" (دودين، ٢٠١٣، ص ٣٠٣).

٢-٢-٣- عرف الحشاش "الشفافية الإدارية بأنها : الوضوح التام في القوانين والنظم ، وتبسيط الإجراءات، وسهولة الوصول إلى المعلومات، والانفتاح على الأطراف ذات العلاقة"(الحشاش، ٢٠١٥، ص ١٥).

٢-٢-٤- عرف السبيعي "الشفافية الإدارية بأنها: تقاسم المعلومات, وعلانية صنع السياسات والأنظمة والتشريعات, وتحديد الإجراءات والتعليمات الحكومية بما يتفق مع قواعد قانونية مكتوبة"(السبيعي, ٢٠١٠, ص ٩).

٢-٢-٥- عرف الطراونة "الشفافية الإدارية بأنها: فلسفة ومنهاج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي وبين الأجهزة الحكومية المختلفة وجمهور المواطنين بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا"(الطراونة, ٢٠٠٨, ص ٨).

٢-٢-٦- عرف عبد الهادي "الشفافية الإدارية بأنها: حق كل فرد من العاملين أو المتعلمين أو الجمهور في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي"(عبد الهادي, ٢٠٠٩, ص ٤١).

٢-٢-٧- وتورد الحسنات " مفهوم الشفافية وفقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي / برنامج إدارة الحكم في الدول العربية Programme On Governace In the Arab Region (POGAR): هي ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة, فهي تتيح لمن لهم المصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون له دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم, و تمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام, كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين, وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور"(الحسنات, ٢٠١٣, ص ٩).

٢-٢-٨- عرف " رولينز Rawlins " الشفافية الإدارية : هي محاولة مقصودة لتحقيق أعلى قدر من إتاحة المعلومات المصرح بنشرها سواء ذات الطابع الإيجابي أو السلبي, بدقة فائقة, وفي الوقت الملائم , وبوضوح شديد للرأي العام, لدعم جميع القرارات العقلانية وردود الأفعال المنطقية أثناء

خضوعها لعملية المحاسبة المجتمعية العامة لأعمالها وسياساتها وممارساتها" (Rawlins, 2008, ص ٥).

٢-٢-٩- وعرف بريتون Breton "الشفافية بأنها توفر المعلومات نفسها لجميع الأفراد، فجعل الأمور شفافة يعني القضاء على تباين المعلومات، وذلك عن طريق توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها، مما يسهم في عدم معارضة الأفراد للتغيير" (Breton, 2007, ص ١٣).

٢-٢-١٠- وبرأي فيشر Fisher : "إن الشفافية هي التي تهتم بكشف الحقائق وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة، وإيصال النقاشات والمفاوضات للعامة وكشف الأحكام المختلفة" (Fisher, 2004, ص ٥٦).

٢-٢-١١- ويعرفها والش Walsh: "بأنها التزام طرف ما بأن يخضع للمحاسبة من قبل طرف آخر أو جهة أخرى، وبصورة علنية وتقديم خدمات وتقارير عن الأداء للطرف الآخر" (Walsh, 2004, ص ١٨).

٢-٢-١٢- ويعرف كوبت Kopit الشفافية: "بأنها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، وتتخذ بها القرارات دون إخفائها أو كتمانها، مما يتيح للآخرين الاطلاع عليها" (Kopit, 1998, ص ١٥٨).

٢-٢-١٣- عرف كافمانس Kaufmanns "الشفافية بأنها السيل المتزايد للمعلومات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية المعتمدة، والمحددة عن القرارات السياسية والمالية الحكومية، ونشاطات المنظمات الحكومية والمؤسسات التربوية، وعلى العكس فإن فقدان الشفافية يعني أن المسؤول سواء أكان وزيراً أو مديراً، أو رئيس قسم، أو مدير مؤسسة تربوية يتمتع متعمداً عن إيصال المعلومات، أو تشويه المعلومات، أو عدم التمكن من تأمين المعلومات اللازمة والنوعية الجيدة في الوقت والتوقيت المناسبين" (Kaufmanns, 2002, ص ١٨).

من خلال التعريفات سابقة الذكر يستنتج الباحث نقاط عدة ينبغي أن تتحلى بها الإدارة المدرسية كالاتي:

١. تكمن الشفافية على مستوى المدارس في وضوح تقييم المعلمين, ووضع معايير واضحة والحرص على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية.
٢. تبسيط الإجراءات وآليات العمل, وسهولة الاتصال بالاتجاهات كافة, مع وجود نظام واضح للمساءلة يتم تطبيقه على الجميع بعدالة.
٣. إنَّ الممارسات الإدارية لمديري المدارس مبنية على الوضوح والثقة, والتمكين الوظيفي من خلال الاحتكام إلى روح التشريعات والقوانين والأنظمة وتطبيقها على الجميع بعدالة تنظيمية يدركها جميع العاملين.
٤. تعزيز العلاقة بين أطراف المجتمع المحلي والإدارة المدرسية من خلال جعل المعلومات المتعلقة بالأنظمة والقوانين والقرارات والأعمال التي تقوم بها الإدارة متاحة ومنظورة ومعروفة للجميع.

٣- أهمية الشفافية الإدارية:

أصبحت الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة ومطلباً تسعى له كل الحكومات والمنظمات , وقضية وطنية تعمل الدول المتقدمة على إبرازها كوجه من أوجه الديمقراطية, ومظهراً من مظاهر الحضارة حيث توسعت تطبيقات هذا المفهوم في كثير من المجالات, وفيما يأتي نبرز أهمية الشفافية الإدارية:

- ٣-١- تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة, لأن غياب الشفافية في بعض التشريعات, والقوانين, وعدم وضوح النصوص لهذه التشريعات والأنظمة يعدّ سبباً رئيسياً للاجتهادات التي تخدم المصلحة الشخصية, وبشكل لا يخدم المصلحة العامة.

٣-٢- تعمل الشفافية الإدارية على تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وأوضح, لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية.

٣-٣- توفير النجاح والاستمرارية لأية مؤسسة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله, وإزالة الضبابية في العمل الإداري (اللويزي, ٢٠٠٢, ص ١٤٥).

٣-٤- تساعد على خلق مناخ تنظيمي صالح ينعكس إيجاباً على أداء الحكومات, والمنظمات, والأفراد (عميرة, ٢٠٠٨, ص ٥٠).

٣-٥- تعمل على زيادة فعالية عملية الاتصالات مع أصحاب المصالح والمعنيين, كما أنها تعمل على أن تكون العملية الديمقراطية أكثر فعالية وتأثيراً.

٣-٦- تزيد من ثقة الموظفين بالمدير , وتوجيه القدرات النفسية بالاتجاه الصحيح (Norman At all, ٢٠١٠, ص ٣٦٢)

٣-٧- تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات, وتسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة, وتحقق العدالة في تقييم العاملين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح (السبيعي, ١٧, ٢٠١٠).

٣-٨- تعزيز روح الانتماء لدى العاملين والموظفين, مما يجعلهم أكثر التصاقاً بمؤسساتهم (الراشدي, ٢٠٠٧, ص ١٧).

٣-٩- تسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير إذ يواجه قادة المؤسسات والمنظمات العديد من التحديات التي تقاوم مساهم في إحداث التغيير المنشود. ولضمان مشاركة العاملين ينبغي إقناعهم بمضامين التغيير ودواعيه, ولهذا فإن الإدارة التي تتبنى مبدأ الشفافية الإدارية, وتعلن عن

سياساتها وخططها تكون بذلك قد قلصت من الطاقات السلبية التي يبذلها العاملون في مقاومة التغيير وحولتها إلى نواتج إيجابية (عميرة، ٢٠٠٨، ص ٢٨).

مما سبق نستنتج أن الشفافية تنطوي على وضع مدونة سلوك، تخلق الثقة وتؤكد عليها، كونها أحد أهم أركان مقومات التنمية المستدامة ومحاور نجاحها، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي، وبالتالي تمكن شركاء التنمية من الوصول إلى الأهداف المنشودة ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع. وبالرغم من وضوح مصطلح الشفافية على مستوى القيادات العليا أكثر من تطبيقاتها بالمدارس، إلا أن العلاقات الداخلية بين الإدارة والمعلمين تحتاج إلى وجود درجة عالية من الشفافية لتتمكن من تفعيل القيادة التشاركية بالمدرسة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار والعمل بالإدارة بالأهداف، وجميع هذه الممارسات بأهميتها تعدّ من المظاهر الدالة على أهمية وجود شفافية عالية لدى مديري المدارس في إدارتهم للمدرسة.

٤- أساليب دعم الشفافية الإدارية وتحسينها:

هناك أساليب عدة وإجراءات لتحسين الشفافية ورفع مستواها في أداء الوحدات والمؤسسات في مجتمع ما طالما توافرت الإرادة الحقيقية لتحقيق ذلك، وهناك إجراءات عدة من أهمها ما يأتي:

٤-١- دعم النظام القانوني والجهاز القضائي وتطويرهما بالمجتمع، وذلك بتفعيل مواد وقوانين للقضاء على الفساد.

٤-٢- تكوين لجان للنزاهة في المؤسسات المختلفة، وذلك من خلال تنمية الممارسات الإدارية والأخلاقية والالتزام بالقيم في أداء الوظائف المختلفة التي تقوم بها مؤسسات الدولة.

٤-٣- تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد.

٤-٤- تنمية وعي موظفي القطاع العام والمتعاملين معه بمختلف أشكال الفساد ومعرفة الأدوات والأساليب اللازمة لمكافحة الفساد، وأهمية بناء الشفافية في الأنظمة الإدارية والمالية.

٤-٥- تبني برنامج لتنمية ثقافة حق المعرفة والاطلاع والحصول على البيانات والمعلومات لدى الموظفين في كل ما يتعلق بمجتمعهم (دودين، ٢٠١٠، ص ٣١٧).

مما سبق نستنتج أن من أهم أساليب دعم الشفافية وتحسينها العمل على إيجاد قوانين وتشريعات تلزم الهياكل الإدارية في المؤسسات على تحقيق الشفافية الإدارية من خلال تحديد معايير تكفل الحفاظ على حقوق المجتمع.

٥- متطلبات تطبيق الشفافية:

تناول الباحثون والدارسون متطلبات ترسيخ الشفافية ونظروا إليها من زوايا مختلفة، فمنهم من انطلق من واقع ذاتي أملت الظروف المحلية السائدة في المجتمع، فجاءت إسهاماتهم معبرة عن تحسين واقع الشفافية في ذلك المجتمع، ومنهم من انطلق من واقع موضوعي شمولي استند فيها إلى واقع الخبرة العالمية، وما وصلت إليه من نجاحات في ترسيخ مبادئ الشفافية فجاءت إسهاماتهم معبرة عن ترسيخ الشفافية بصورة عامة، ومنهم من ركزوا على جانب معين دون غيره كالنواحي الاجتماعية والثقافية، أو النواحي السياسية، أو النواحي الإدارية والتنظيمية، وهي جميعاً إسهامات مهمة توضح السبيل لتحقيق الشفافية الإدارية، وفيما يأتي نورد أهم المتطلبات التي تساعد في تحقيق الشفافية كالاتي:

٥-١- متطلبات متعلقة بالجانب الإداري:

٥-١-١- إعادة تنظيم الإدارة في المؤسسة من خلال تطبيق مفهوم الهندرة الإدارية؛ كونها ضرورية لتعزيز مفهوم الشفافية؛ فكل منهما مكمل للآخرى، فالهندرة تعني؛ البدء من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل، وهذه العمليات يجب أن تكون على درجة عالية من الشفافية والوضوح، والشفافية الإدارية تعني مساعدة الهندرة الإدارية على تحقيق أهدافها دون أي معوقات، فتعدّ أحد متطلباتها، حيث إن الهندرة تعمل على تعزيز الثقة بين المواطنين

وأجهزة الإدارة العامة من خلال شفافية الإجراءات المتبعة بعد إتمام عملية الهندرة الإدارية و تحقيق التنمية الإدارية(العموش, ٢٠٠٠, ص ٧٠).

٥-١-٢- التحول نحو تطبيق الإدارة ونظمها وفق الاتجاهات الإدارية المعاصرة (إدارة المواقف, الإدارة الكترونية, إدارة بالأهداف) .

٥-١-٣- اعتماد مبدأ اللامركزية في العمل, والعمل على تفويض الصلاحيات بشكل أوسع.

٥-١-٤- إجراء بحوث ودراسات علمية من أجل تحديد أماكن الخلل والقصور الإداري ومعالجته بشكل سريع (الحربي, ٢٠١١, ص ٣٥).

٥-٢- متطلبات متعلقة بالجانب المادي:

٥-٢-١- تطوير القوانين والأنظمة: لأن عدم تطوير الأنظمة المعمول بها داخل التنظيمات الإدارية وتعقيدها وغموضها وعدم توفر الشفافية بها كل ذلك يعدّ من معوقات التنمية الإدارية.

٥-٢-٢- العمل على نشر برامج تثقيفية للعاملين, ويكون ذلك من خلال العمل على توعيتهم وزيادة إلمامهم المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية , وإعطاء صورة واضحة عن المؤسسة, وأهدافها , وأنشطتها, وبرامجها, ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمي والأدلة التنظيمية(العضايلة, ٢٠٠٠, ص ٧٥).

٥-٢-٣- تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل: يتضمن تطوير الإجراءات والعاملين وتحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات للعاملين في التنظيم, كما يجب الاهتمام بوجود خرائط تنظيمية وأدلة وخرائط سير الإجراءات, فكل ذلك يساعد على توفير المناخ المناسب للتنمية الإدارية.

٥-٢-٤- إلزام كل إدارة بوضع برنامج سنوي للتطوير الإداري خاص بها, ويتضمن ذلك إجراءات العمل, وخدمة الجمهور, ومراقبة الالتزام بذلك, ومساءلة المعنيين, والإعلان عن ذلك(اللوزي, ٢٠٠٩, ص ١٥٥).

٥-٣- متطلبات متعلقة بالجانب البشري:

٥-٣-١- تقييم الأداء المؤسسي والفردى، خاصة للقيادات العليا ؛ لأنه أمر يتصل مباشرة بأهداف الشفافية، ولا بد له من أن يتحقق دورياً وبانتظام، وتطور آلياته ومعايير، وتشارك فيه أجهزة الخدمة المدنية والرقابة المالية والإدارية، و تخضع نتائجه للحوار والنقاش، وتعلن نتائجه للرأي العام ضمن آلية يتفق عليها(الطوخي،٢٠٠٢، ص٣٣).

٥-٣-٢- هناك مبدأ الحق في غزو الخصوصية: فإذا كان من المبادئ المسلم بها حق الأفراد في حماية أسرار حياتهم الخاصة بعيداً عن النشر والعلانية، إلا أن الاتجاه الحديث يقصر حماية الخصوصية على الأفراد العاديين دون المسؤولين الرسميين والشخصيات العامة؛ ذلك أن واجب وضع الشخصيات العامة تحت المراقبة يحتم النشر، وبالتالي ينشأ مبدأ الحق في غزو الخصوصية بشأنهم(العضايلة،٢٠٠٠، ص٧٥).

٥-٣-٣- عقلنة القرارات الإدارية: وهو يتحقق عند التزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات، وذلك عند ممارسة أنشطتها كافة. مع وجود المذكرات الإيضاحية لأي تشريع يصدر، ونشرها مع ذلك التشريع لتسهيل الرجوع إليها عند الحاجة (اللوزي،٢٠٠٢، ص١٥٦).

٥-٤- متطلبات متعلقة بتمكين العاملين وتحفيزهم:

٥-٤-١- حماية من يكشف التجاوزات والانحرافات: وهي حماية ضد النقل، أو الفصل، أو الحرمان من المزايا المالية؛ وذلك لتشجيع الرؤوسيين على الإبلاغ عن تجاوزات الرؤساء دون خوف.

٥-٤-٢- تمكين العاملين من اتخاذ القرارات عن طريق المشاركة في المعلومات مع الإدارة العليا، وكذلك في إعادة توصيف الوظائف، وتحديد المهام، وهو ما يعطي العاملين مزيداً من حرية

التصرف، ومزیداً من المسؤولية، والاعتماد على فرق العمل بدلاً من الاعتماد على الأفراد (اللوزي، ٢٠٠٢، ص ١٥٦).

٥-٤-٣- الوضوح الإداري (العموش، ٢٠٠٠، ص ٧٠).

٥-٤-٤- التعامل بسياسة الدوران الوظيفي؛ مما يكفل نوعاً من التدريب وتكامل المعلومات.

٥-٤-٥- تخصيص حوافز لحالات التميز والإبداع والأمانة لدى الموظفين على مستوى

المحافظات، وإعلان ذلك للرأي العام (العضايلة، ٢٠٠٠، ص ٧٥).

٥-٤-٦- اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار الموظفين أو ترفيعهم أو تدريبهم أو مكافأتهم أو

تقييم أدائهم، أو نقلهم أو أي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية ونزاهة مطلقة، وبمنأى عن أي

اعتبارات ذات صلة بالقرابة أو الصداقة، والامتناع نهائياً، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، عن

القيام بأي معاملة تفضيلية لأي شخص من خلال الوسطة والمحسوبية (السكرانة، ٢٠٠٩،

ص ٣٥٣).

ويرى الباحث أن المتطلبات سابقة الذكر هي الأكثر أهمية ومواءمة لتعزيز الشفافية الإدارية

وترسيخها في المدارس، دون إغفال أن الشفافية الإدارية أضحت مطلباً رئيساً وقيمة جوهرية مرتبطة

ارتباطاً وثيقاً بقيمتنا ومفاهيمنا التربوية والسياسية والأخلاقية والديمقراطية والتاريخية والدينية وليست حكرًا

على جماعة دون أخرى وعلى تنظيم سياسي دون سواه أو على قطاع معين دون الآخر، وتعمل على

تعزيز وجود مجتمع ديمقراطي يوفر بيئة تمكن من تبادل المعلومات والإفصاح عنها، ووجوب العمل

على نشر الوعي بأهمية الشفافية، وإبراز النتائج الإيجابية التي ستعكس على مكونات المجتمع ككل

عند تحقيقها. وتتكامل الشفافية من خلال توفير المتطلبات سابقة الذكر لكي تمارس الشفافية في العمل

الإداري بشكل واضح، فعندما تبنى الإدارة على تلك الشروط ستنهض بها للرقى والتميز وتحويل النواتج

السلبية إلى نواتج إيجابية، وإزالة الضبابية في العمل الإداري .

٥-٥-٥ متطلبات متعلقة بالجانب التكنولوجي:

- ٥-٥-٥-١ التحول نحو تطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية ونظمها (الحربي، ٢٠١١، ص ٣٧).
- ٥-٥-٥-٢ بناء شبكة اتصال داخل المنظومة التعليمية من أجل تبادل الخبرات والإنجازات من خلال ربط المدارس وفرق التعلم معاً في شبكة.
- ٥-٥-٥-٣ حوسبة المديرية والأقسام في الوزارة ومديرية التربية والمدارس وربطها بشبكة الأنترنت الذي يمنح المسؤولين والمشرفين التربويين الفرصة للمساهمة الحقيقية في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة ويجعلهم شركاء حقيقيين في تنمية الإدارة المدرسية وتطويرها مما ينعكس على نجاح العملية التعليمية.
- ٥-٥-٥-٤ أتمتة المعلومات في المدارس إلكترونياً (متولي، ٢٠١٢، ص ٢٦٥).

٦- أنواع الشفافية الإدارية:

من خلال إطلاع الباحث على أدبيات الشفافية الإدارية وما يتعلق بها نجد هناك نوعين من الشفافية ميز أبو كريم بين نوعين للشفافية هي الشفافية الداخلية والخارجية تتعلق الشفافية الداخلية بسلوكيات الإدارة، والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد في المؤسسة، ويتمثل ذلك بدرجة الثقة، والتمكين، والمشاركة في العمليات المختلفة، وتتضمن الشفافية الداخلية في المؤسسات جملة العلاقات، والتعاملات والسلوكيات والأداءات التي تتسم بالشفافية، والتي تحدث داخل هذه المؤسسات من توفير مناخ تنظيمي صحي على المستويات الإدارية كافة، وتتضمن المصادقية والثقة بين الإدارة والأفراد للقيام من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف بمسؤولياتهم، وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل، والمؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل مستمر مع جميع أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية، وتشركهم في صناعة القرارات، ورسم السياسات، وتراعي الإدارة فيها اللامركزية، والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على المستويات كافة (أبو كريم، ٢٠٠٥، ص ٥٥).

ويرى الباحث بأن الشفافية الداخلية نعدّ عاملاً مهماً في نجاح المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها، فالمدرسة كيان متكامل يتكون من عناصر مترابطة يعتمد بعضها على بعض، فالصورة الكلية الواضحة، ومناقشة الأفكار، والتنسيق، والتعاون بين الأداءات المختلفة، ضرورة لا بد منها لرفع قدرة المدرسة على التخطيط السليم، واتخاذ القرارات الملائمة، ويتطلب ذلك تبادلاً للمعلومات، وسلوكيات اتصال تتسم بالفاعلية.

والشفافية الخارجية ترتبط في المؤسسات بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي، من أفراد وجماعات، وما تقدمه من خدمة تلبي من خلالها احتياجات المجتمع الخارجي، إذ من المفترض أن تعتمد المؤسسات على تطبيق فكرة تمكين المواطنين من أداء دورهم وتحمل مسؤولياتهم نحو المؤسسة، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المؤسسة والخدمات التي تقدمها وما تواجه من عقبات وإخفاقات في أدائها وتقبل النقد الإيجابي من أجل تصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع (أبوكریم، ٢٠٠٥، ص ٥٥)

ويرى الباحث أن الشفافية الخارجية تتعلق بالمواطن المتأثر بالخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية، وهذا يتعلق بجملة السلوكيات، والخدمات، والأداءات التي تتسم بالشفافية، وترتبط بين المدرسة والمجتمع الخارجي الذي تتواجد فيه، ويستفيد هو من خدماتها.

مما سبق نستنتج أن الشفافية بالمدارس الثانوية تكون بشقيها الداخلي لبناء الثقة التنظيمية والمناخ التنظيمي المدرسي المناسب وتمكين المعلمين فيها، وكذلك الشفافية الخارجية لإرضاء المجتمع المحلي والتعاون مع أولياء الأمور على نحو داعم لاتجاه تحقيق الشراكة المجتمعية الفاعلة ووضع المدرسة وحالتها أمام الجمهور للتعاون مع الأسرة ومجتمعات المدنية بالمجتمع لتحقيق رسالة المدرسة التي وجدت من أجلها.

٧- أبعاد الشفافية الإدارية:

تناول الباحثون والكتّاب أبعاداً متعددة لتوفير متطلبات الشفافية، فنجد الطراونة (٢٠٠٨)، والعميان والسعودي (٢٠٠٨)، والشواورة (٢٠٠٩)، والمجالي (٢٠١٠)، فقد تناولوا جميعهم الشفافية في خمسة مجالات هي: التشريعات، والمعلومات، والاتصالات والعلاقات، وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات، ويضيف إليها الشمري (٢٠٠٩) بعداً واحداً؛ ألا وهو المساءلة مع استبداله لمسمى مجال التشريعات بالقوانين والأنظمة، ويضيف البلوي (٢٠١٠)، بعداً آخر؛ وهو الإجراءات وآليات العمل، ويتفق معه السبيعي (٢٠١٠) باستثناء بعد اتخاذ القرارات، وأدخل الطشة (٢٠٠٧) بعدين؛ وهما الفساد والمساءلة، والإجراءات وآليات العمل، أما دراسة ارتيمة (٢٠٠٥) فركزت على تقييم الأداء، و ستيفنز (Stephens ٢٠٠٧) ركز على البيانات، في حين تميزت دراسة العتيبي (٢٠٠٩) ببعدين مختلفين هما الوضوح والنزاهة في العمل، وسيتم عرض الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية بما يتناسب مع البيئة التنظيمية التربوية السورية، بالإضافة إلى عرض متطلبات أخرى كما تناولتها الأدبيات والموضوعات المتصلة بالدراسات المشار إليها وفيما يأتي تفصيل ذلك:

٧-١ - الشفافية وإجراءات العمل وآلياته:

إن إجراءات العمل وآلياته تعبر بصورة أو بأخرى عن مدى تطور المؤسسة ومدى مسايرتها لروح العصر، والشفافية ترتبط بإجراءات العمل وآلياته من خلال تركيز الشفافية على أن تكون إجراءات العمل واضحة ومعلنة ولا تستغرق وقتاً طويلاً، ويكون ذلك من خلال إيجاد أدلة تنظيمية تشتمل على القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل والموظفين، وذلك لغايات الاستخدام عند الضرورة ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المؤسسة التي يعملون بها، إضافة إلى ما يجب أن تقدمه المؤسسة للموظفين من التزامات وحقوق وواجبات (دعيبس، ٢٠٠٤، ص ٨٧).

يعرف اللوزي الإجراءات بأنها: خطط يتم إعدادها مسبقاً لاتباعها؛ حتى يتم إنجاز الأعمال ثم تحديد العمل وتعريفه من خلال الوصف، وتحديد الموظفين الذين سوف يقومون بالعمل من خلال المواصفات الوظيفية، وهي عبارة عن إجراءات داخلية لإنجاز أعمال المؤسسة وإجراءات خارجية لإنجاز أهداف المؤسسة (اللوزي، ٢٠٠٢، ص ٩٠).

لذلك فإن الإجراءات بعدّها الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ عملية معينة ستؤدي إلى تجنب الفوضى في العمليات عن طريق تحديد الخطوات التفصيلية التي يجب اتباعها، كما تسهم الإجراءات في التقليل من الجهد الذهني والعصبي للموظفين، لأنها تجنب التفكير فيما يجب عمله في كل عملية في كل مرة، لهذا تعمل الإجراءات على إحداث تماثل بين تصرفات الموظفين، كما أنها وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيذ مختلف العمليات، فهي ضمان بأن كل العمليات تتم بالطريقة المقررة سلفاً (الهواري، ٢٠٠٠، ص ٨٢).

٧-١-١ - مبادئ الإجراءات:

للإجراءات مبادئ وقواعد محددة يجب مراعاتها عند تصميم الإجراءات أو إعادة تصميمها، ومن تلك المبادئ :

٧-١-١-١ - يجب أن يكون لكل خطوة من خطوات الإجراءات هدف محدد.

٧-١-١-٢ - يجب أن تسهم كل خطوة من خطوات الإجراءات في الإسراع في إنجاز العمل .

٧-١-١-٣ - يجب ترتيب خطوات الإجراءات، ومنع الازدواجية في العمل، والتخفيف من الأعمال

الكتابية قدر الإمكان (عصفور، ٢٠٠٥، ص ٢٥٦).

٧-٢-١ - خطوات تبسيط الإجراءات:

يمكن اتباع الخطوات الآتية لتبسيط الإجراءات:

٧-٢-١-١ اختيار العمل: المهام ذات الطبيعة المتكررة أو التي تتطلب جهداً كبيراً لتحقيقها أو التي تكثر الشكوى والتذمر منها هي المهام التي تحتاج إلى تحسين.

٧-٢-١-٢ جمع المعلومات ذات العلاقة: في هذه الخطوة يتم جمع معلومات حول طريقة القيام بالنشاط في الوقت الحالي وذلك من خلال إجراء مراجعة الوصف الوظيفي، وخرائط سير العمل واستخدام طريقة توجيه الأسئلة لجمع المعلومات كافة المرتبطة بالعمل. ويتم وفق هذه الطريقة توجيه الأسئلة الآتية لكل نشاط: ماذا حدث، وما هو العمل الذي يتم تأديته، وما هي الخطوات المتبعة، أين يتم تأدية هذه الخطوات، وبواسطة من، وكيف يتم ذلك، إن الإجابة عن هذه الأسئلة يساعد في معرفة الخطوات غير الضرورية، والمشاكل والأخطاء المرتكبة في تنفيذ تلك الأعمال (Ferriera, ٢٠٠٩، ص ٢٨٢).

٧-٣-١-٣ وضع الاقتراحات والتوصيات لأجل تحسين الإجراءات:

تتم عملية تبسيط الإجراءات وذلك بواسطة القيام بما يأتي:

٧-٣-١-١ حذف الخطوات غير الضرورية، ودمج الخطوات المتشابهة.

٧-٣-١-٢ استعمال بعض الأجهزة والمعدات المكتبية الحديثة.

٧-٣-١-٣ إعادة توزيع الأعمال بين الموظفين لمنع تكديسها وتسريع

إنجازها (عصفور، ٢٠٠٥، ص ٢٥٢).

٧-٤-١-٤ التنفيذ:

قبل البدء بتنفيذ الإجراءات الجديدة المبسطة لا بد من الحصول على الموافقة من المسؤولين في الإدارة، ويمكن تسهيل عملية الحصول على الموافقة بواسطة تقديم دراسة مقارنة للإدارة تبين الفرق بين الإجراءات القديمة، والإجراءات الجديدة المقترحة، وتوضح النتائج الجديدة المتوقعة من تطبيق الإجراءات الجديدة، ويفضل أن تطبق الإجراءات الجديدة أولاً بشكل تجريبي وعلى نطاق ضيق في

المؤسسة، وذلك للتأكد من صلاحيتها، ولاكتشاف نقاط الضعف بها، وبعد نجاح التجربة تعمم على جميع الإدارات.

٧-٥-١- المتابعة:

لا تنتهي عملية تبسيط الإجراءات عند عملية التنفيذ ولكن ينبغي تفحص الإجراءات الجديدة من حين لآخر للتأكد من عدم تسرب خطوات غير ضرورية إلى الإجراءات المقترحة، وللتأكد من اتباع الموظفين للإجراءات الجديدة، وتقديم الحلول المناسبة للمشاكل المنبثقة أثناء عملية التنفيذ (عصفور، ٢٠٠٥، ص ٢٥٢).

٧-٦-١- علاقة الشفافية الإدارية بإجراءات العمل:

إن الشفافية الإدارية تغلق الأبواب أمام الروتين الإداري، وتساعد على التغلب على سرية البيروقراطية الحكومية وتشجع المشاركة وتعمل على إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية والتوسع في اللامركزية، وتوضيح خطوط السلطة وتبسيط الهيكل التنظيمي للمؤسسات وتسهيل إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية (السكرانة، ٢٠٠٩، ص ٢١٢). وهناك ضوابط ينبغي على العاملين الالتزام بها لتحقيق أكبر قدر من الشفافية في أعمالهم وهي:

٧-٦-١-١- تأدية العمل المنوط به نفسه بدقة وأمانة وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته، وأن يلتزم بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية بناءً على تكليف من الجهة المختصة إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.

٧-٦-١-٢- احترام مواعيد العمل، والمحافظة على الأموال والممتلكات العامة .

٧-٦-١-٣- احترام التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية وتنفيذ ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات، ويتحمل كل مسؤول مسؤولية الأوامر التي تصدر منه، كما يكون مسؤولاً عن حسن سير العمل في حدود اختصاصاته.

٧-٦-١-٤- ألا يقوم باستغلال وظيفته وصلاحياته لمنفعة ذاتية أو كسب شخصي أو القبول بأية

هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة لقاء قيامه بواجبات وظيفته (دعيبس، ٢٠٠٤، ص ١٥٥).

ويرى الباحث أن تحقيق الشفافية في المدارس الثانوية يتطلب أن تكون الإجراءات واضحة محددة ومبسطة، مبتعدة عن الروتين والتعقيد معلنة للجمهور. ويبدو هذا الارتباط بين تحقق الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية وإجراءات العمل واضحاً، إذ تؤكد دراسة الطشة وحوامدة (٢٠٠٩) على أن من أهم المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية هو الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، الأمر الذي يشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.

مما سبق نستنتج أن الإدارة بالشفافية يشارك فيها العاملون في معرفة المعلومات التفصيلية التي كانت تختص بها المؤسسة وإدارتها، وبالتالي يمكنهم المساهمة في اتخاذ القرار من خلال قنوات الاتصال المختلفة التي تعد أداة لتدعيم شفافية مشاركة المعلومات وتعزيزها وتوفير مدخل لتعميقها؛ وتسعى الإدارة الشفافة جاهدة للحصول على التغذية الراجعة لأخذ آراء العاملين، ومعرفة احتياجاتهم، وكل ذلك يتم بسهولة من خلال إتاحة الفرصة والوقت الكافي للمرؤوسين.

٧-٢- الشفافية والاتصال الإداري :

الاتصال هو مفتاح نجاح المؤسسة التعليمية، وعليه يتوقف بقاؤها، ودون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، ودون الاتصال يصبح التنسيق بين المدارس والإداريين مستحيلاً.

ويعرف الاتصال في الإدارة المدرسية بأنه عملية نقل الآراء والمعلومات والخبرات والتوجيهات وتبادلها في المدرسة بين الأطراف المختلفة للعملية التعليمية والإدارية بغرض المساعدة في تحقيق الأهداف التربوية (العجمي، ٢٠٠٧، ص ١١٥).

إذ تعدّ عملية الاتصالات الإدارية مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسات التعليمية ، كما أنها تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدفعها وسلامتها. ويساعد الاتصال أيضاً على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وحسن صلة بعضهم ببعض، فالاتصال السليم يساعد الموظفين على فهم أهداف المؤسسة التعليمية وواجباتها، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف، وفيما يأتي نذكر أهم نقاط أهمية الاتصال الإداري المدرسي:

١-٢-٧ عملية تحديد أهداف المدرسة: عندما تكون الإدارة المدرسية واعية بالأهداف التربوية التي ترمي إلى تحقيقها ، يتطلب هذا الوعي معرفة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ذات التأثير في العملية التربوية، والإحاطة التامة بالأهداف العامة للدولة وسياستها، ومن ثم إطلاع العاملين في المدرسة على هذه الأهداف. ولاشك في أن هذه العملية تتطلب اتصالات متنوعة مع شرائح مختلفة من أفراد المجتمع (العجمي، ٢٠٠٧، ص ١١٥).

٢-٢-٧ اختيار مدخلات العملية التعليمية : الاشتراك في تطوير المناهج ، التقنيات التربوية، ووضع ميزانية المدرسة ، والمشاركة في اختيار العاملين في المدرسة من معلمين ومشرفين اجتماعيين والعاملين في الوظائف الفنية ، كل هذه العناصر تتطلب من مديري مدارس التعليم مهارات خاصة بالاتصال بالجهات المختصة للتمكن من اختيار مدخلات ذات كفاءة عالية لمدارسهم (حسان، ٢٠٠٧، ص ١١٠).

٣-٢-٧ القيام بالمهام والوظائف الإدارية والفنية: مثل التخطيط، والتنظيم ، والتنسيق والمتابعة والتقويم، إذ تحتاج كل هذه المهام والمسؤوليات إلى الإحاطة بالعوامل الفنية الخاصة بالأسس النظرية

لعملية الإدارة، والتنظيم الداخلي للمدرسة، وكفاية الموارد المالية، وما يتعلق بكل هذا من إصدار للقرارات، ولاشك في أن كل هذه الوظائف والمهام تتطلب مهارات اتصال عالية من قبل مديري المدارس (العجمي، ٢٠٠٧، ٧٨).

٢-٤- مخرجات العملية التعليمية وقياس كفاءتها: تحتاج هذه العملية إلى فهم مجموعة من المعايير الخاصة بالتفوق الطلابي، والمستوى الأدائي للمعلمين والعاملين في المدارس على اختلاف تخصصاتهم، ومستوى تحصيل التلاميذ ونسب الرسوب والتسرب، ومن ثم إعلام المسؤولين كل حسب تخصصه بالمشكلات والمعوقات التي ظهرت خلال العملية التربوية مع تقديم المقترحات والحلول وتلقيها لتلك المشكلات (حسان، ٢٠٠٧، ص ١١٠).

إن الاتصال هو الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة، وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، وتهدف عملية الاتصالات على نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم التوجه المطلوب، فالاتصالات حيوية جداً للإدارة على مستوياتها كافة، حيث تعمل على تبادل المعلومات عن كل ما يجري وما يجب عمله في الأنظمة الفرعية التي تشكل النظام الإداري العام، ويترتب على تعثر عملية الاتصالات وسوءها انخفاض الروح المعنوية، وضعف الإنتاج، وبالتالي تبديد الموارد والوقت. ولعل من متطلبات الشفافية الرئيسة وجود اتصال فاعل يكفل توصيل المعلومات الواردة من المؤسسة إلى أجزائها كافة، والصادرة من المؤسسة إلى المجتمع المحيط بها، وبين مختلف المستويات الإدارية سواء أكانت اتصالات صاعدة أم أفقية، هذا بالإضافة إلى تبادل المعلومات والآراء وجهات النظر حول المسائل المشتركة (القريوتي، ٢٠٠٠، ص ٥٠).

هناك علاقة بين الشفافية والاتصال إذ يُعد الاتصال عملية ديناميكية تحرك بقية العمليات الإدارية لتحقيق غايتها، فمقومات الشفافية المتمثلة بتدفق المعلومات على المستوى الداخلي للمؤسسة

والمجتمع الخارجي الذي تتواجد فيه ، وتفعيل المساءلة، وتمكين الجميع من القيام بمسؤولياتهم ، والمشاركة المجتمعية ، والنزاهة في جميع العمليات مما يدعم القضاء على الفساد، ووضوح التشريعات وسهولة فهمها، وقضايا أخرى تتعلق بالشفافية لا يمكن تفعيلها والقيام بها على خير وجه دون وجود نظام للاتصالات يتسم بالفاعلية، فجوهر الشفافية يقوم على المصادقية والوضوح والإفصاح والمشاركة، وهذه لا تتم إلا من خلال انفتاح نظام الاتصال ووضوحه، ومصادقية المعلومات وحجمها ، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة، ووقت الاتصال، وبالتغذية الراجعة المناسبة تستطيع المؤسسة بناء أنظمة النزاهة والشفافية (أبوكريم، ٢٠٠٥، ص ٨٧).

وتعدّ الشفافية شكلاً من أشكال الاتصال الفعال الذي يضمن إدراك واضح من قبل مرسلها ومستقبلها، فليس كافياً أن يتم التركيز فقط على ماهية المعلومة المرسله وكيف أرسلت، بل أيضاً كيف تم استلامها وفهمها والتعامل معها (Buekwalter، ٢٠١٠، ص ١٠). وتتضمن الاتصالات الشفافة تعاون الأفراد مع بعضهم بعضاً وعدم إخفاء المعلومات المهمة في المؤسسة عن الموظفين، وتعدّ التغذية الراجعة عنصراً أساسياً في الاتصالات الفعالة التي تتسم بالشفافية، وذلك لأن الاتصالات التي تتسم بالشفافية تتدفق فيها المعلومات في اتجاهين مع تواجد تعاون مشترك بين أطراف عملية الاتصال لضمان حرية وصول المعلومات وتبادلها (Sehermerhorm، ٢٠١١، ص ٢٧٠).

ويرى الباحث أن نمط الاتصال الذي يتسم بالشفافية يخلق وضوحاً في رؤية المدرسة ويعمل على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين جميعاً، من خلال توفير قنوات اتصال متعددة على المستويات الإدارية كافة، بالإضافة إلى تمكين الإداريين من الوقوف على مواطن الضعف ومعالجتها، كما تسهم الاتصالات في مد جسور التفاهم بين أقطاب عملية الاتصال مما يعزز روابط الثقة والمشاركة والانتماء للمؤسسة التعليمية ، ويجب على الإدارة المدرسية أن تعمل في محيط اجتماعي تتفاعل فيه المؤسسات والتنظيمات الإدارية المختلفة ، ويفترض وجود نظام جيد للاتصالات يتسم بالشفافية بين عناصر الجهاز

الإداري لضمان نوع من وحدة الفكر وإتاحة الفرصة لمناقشة المشكلات وتبادل الآراء والخبرات ، وخلق جو من الألفة والتعاون في إطار العلاقات الإنسانية الإيجابية، ولهذا فإن نجاح المؤسسات التعليمية يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها.

مما سبق نستنتج أنَّ الاتصال الفعال داخل المدرسة ينظم جهود العاملين كافة ، ويوحد وجهتهم في سبيل تحقيق الأهداف ، ولذا يجب على المدرسة أن تحدد قنوات الاتصال الرسمية و تتعرف على قنوات الاتصال غير الرسمية من أجل تحسين الاستفادة منها في تدفق المعلومات، ولهذا فإن نجاح الإدارة إلى حد كبير يتوقف على الاتصال المدرسي الجيد الذي يتسم بالشفافية والنزاهة والوضوح، ومقدرة المدير على تفهم الأشخاص الآخرين، و مقدرة الآخرين على تفهم المدير من أجل تحقيق رسالة المدرسة المنشودة.

٧-٣- الشفافية والمساءلة :

تعد المساءلة من المفاهيم الحديثة في الساحة التربوية ، وربما ترتبط بمفاهيم أخرى كالمحاسبة أو المتابعة أو التقويم أو الشفافية، وترتبط نشأة المفهوم من خلال الربط بينهما وبين المعايير الخاصة بالتربية والتعليم، وقد بدأت المساءلة تشق طريقها إلى النظام التربوي في الثمانينيات من القرن الماضي وفيما يأتي تعريف المساءلة في المؤسسات التعليمية.

تعرف المساءلة في مجال التربية والتعليم بأنها: العمل الجاد لمقابلة احتياجات الطلبة بالنسبة للمعلمين، وتعني بالنسبة للآباء الاهتمام بأمنياتهم وتوقعاتهم تجاه أبنائهم، وتعني لصناع القرار التربوي مستوى أداء الطلبة في الامتحانات، لكنها بالنسبة للنقاد التربويين تعني عندما يتم اعتماد معايير عالية لتقييم الطلبة فإن على الدولة تزويد المدارس بجميع الموارد اللازمة التي تضمن توفير فرص عادلة ومتوازنة (Lashway, ٢٠٠١، ص٦٦).

٧-٣-١- أهداف المساءلة التربوية:

تستهدف المساءلة تفعيل الأداء في ضوء أربعة محاور:

٧-٣-١-١- محور معدل الأداء التعليمي والقدرة على إنجاز الأعمال المحددة .

٧-٣-١-٢- محور الصفات الشخصية من قدرة على دقة الأداء والانتماء .

٧-٣-١-٣- محور الهدفية وتتم المساءلة في ضوء مدى تحقق هذه الأهداف في الوقت المحدد.

٧-٣-١-٤- محور الفعالية والذي يرتقي الأداء لتصبح المبادرة السمة المميزة للمعلم.

٧-٣-٢- المساءلة لتحقيق الانضباط التعليمي:

يمثل الانضباط عنصراً حيوياً في استقرار المؤسسة وتحقيق الانسجام والتماسك والتكامل بين أعضائها، ويكون مؤشراً على كفاءة المؤسسة، مما يجعل كل فرد يكتسب أنماطاً من بين السلوك تتسجم مع إطار النظام ومعايير القيم السائدة، وتعد المساءلة مدخلاً مهماً لإرساء جذور الانضباط التعليمي، وليس فقط حفظ النظام، ورقابة السلوك وإنما الارتقاء بالعلاقات بين الأفراد لإشاعة مناخ تعليمي يسوده الاحترام والتفاعل والانسجام.

٧-٣-٣- المساءلة من أجل تجويد العمل التعليمي:

من أهم المعايير التي تسعى إليها الأمم الراقية الجودة، فتطبيق الجودة في العملية التعليمية للوفاء بحاجات المجتمع من الكوادر المتخصصة والقادرة على المنافسة محلياً وعالمياً.

٧-٣-٤- المساءلة تعزز ثقافة الإنجاز:

يأتي هدف المساءلة في تعزيز ثقافة الإنجاز من خلال نشر إنجازات المعلمين على المستوى التعليمي لبناء أفراد يمتلكون المعارف والمهارات والكفايات التي يحتاجها المجتمع وإرساء قواعد قيمية وأخلاقية يتبناها المجتمع عبر معالجة مشكلات الواقع، واستشراف المستقبل ونشر ثقافة الإنجاز من الاستراتيجيات التي تدفع النظام التربوي للأمام وتسهم في تعزيز التعلم (المهدي، ٢٠٠٧، ص ٣٥-٣٧)

يرى الباحث من خلال استعراض أهداف المساءلة التربوية بأنها تتمحور في تحسين الأداء التربوي، والارتقاء بالمستوى الكمي والنوعي، ومعالجة ألوان القصور، وتحقيق الانضباط الوظيفي، وتوفير الدعم الكافي حسب الحاجات التي تطرأ على العمل والاهتمام بالمدخلات، والتركيز على العمليات ومتابعتها بشكل هادف ومتواصل وفحص جودة المخرجات، وصولاً للجودة في مستويات تحصيل الطلبة معرفياً وأدائياً واجتماعياً، وهو ما قد يسهم في دفع المعلمين لتحسين طرائقهم وأساليبهم، وتعزيز أخلاقيات المعلم ومحاسبة ألوان القصور والتراخي في الأداء ومعالجتها.

إن الشفافية والمساءلة مفهومان يعزز كل منهما الآخر، ففي حال غياب الشفافية لا يمكن تطبيق المساءلة، وما لم يكن هنالك مساءلة فلن يكون للشفافية أية قيمة. ويسهم وجود هاتين الحالتين في قيام إدارة فعالة ومتماسكة تؤدي دورها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المواطنون، فالشفافية توفر الشروط والمتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة فعالة تحقق الهدف منها في إيجاد الحلول المناسبة للعديد من مشكلات الإدارة، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات، ومواكبة تغيرات البيئة الداخلية فيها والخارجية. بالمقابل فإن وجود أنظمة مساءلة على مستوى متقدم من الكفاءة والفعالية يساعد على تعزيز مفهوم الشفافية من خلال ما تتضمنه من آليات وعناصر (العضايلة، ٢٠١٠، ص ٧٠).

إن المساءلة والمحاسبة تعززان تكريس الديمقراطية وتقويان قواعدها وبنيانها، وفي المقابل في مناخ لا تتوفر فيه الشفافية يسود الظلام وتنعدم فيه المساءلة، وبذلك ينتشر الفساد الذي يقود إلى تدهور الأوضاع على مختلف الأصعدة، لذلك فإن الشفافية تعدّ من أهم الركائز والمبادئ التي تنادي بها الديمقراطية (القابلة، ٢٠٠٤، ص ١٢).

إن المساءلة مبنية على الشفافية فمن خلال الوضوح والمكاشفة في الأعمال الإدارية كافة 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 يسهم في تخفيض الفساد وتعزيز قيم النزاهة تحت مظلة تشريعية تتصف بالوضوح والاستقرار، وعلى القائمين على إدارة مؤسسات التربية والتعليم السعي الجاد نحو مسألة المساءلة، وجعل هذه العملية مكوناً رئيساً في الوحدات التنظيمية كافة، بحيث تمارس جميع الوحدات المساءلة المبنية على المكاشفة والمصارحة بهدف التحسين والتجويد في مخرجات هذه المؤسسات وفق الحاجات المحلية والوطنية (أبوكريم، ٢٠٠٥، ص ٤٢).

كما أن توافر الشفافية وتعزيزها يؤدي إلى تقوية المواطنين وأصحاب المصالح وتفعيل حقهم في مساءلة المسؤولين عن قراراتهم و أعمالهم المختلفة المشكوك فيها ، وأن توافر المعلومات لديهم حول نشاطات وأعمال القطاعات الحكومية يعزز من قدرتهم على مساءلتها حول تلك القرارات والأعمال، فالشفافية عنصر من عناصر المساءلة، تقي من الأخطاء الحكومية ومن الفساد، فتوافر الشفافية يدعم ممارسة المساءلة من قبل المواطنين للإدارة العامة (السبيعي، ٢٠١٠، ص ٤١).

يرى الباحث أن النظام التربوي التعليمي من أكثر الأنظمة أهمية وحساسية في المجتمع، فنجاح هذا النظام أو فشله يعني بالضرورة النجاح أو الفشل بمؤسسات المجتمع ونظمه الأخرى كافة، لذا يجب أن يكون النظام التربوي محط أنظار واهتمام ومتابعة مستمرة ودائمة للتعرف على جوانب قوته وضعفه ، من أجل العمل على تصحيح مساره في أي نقطة أو مرحلة يوجد فيها انحراف يضر بمصلحة مخرجاته وجودتها، فهذا النظام بحاجة إلى نوع خاص من الرقابة لاستباق المشكلات والشعور بها قبل أن تتحول إلى ظاهرة مستقلة لحلها أو التقليل من آثارها قدر الإمكان وتؤثر العملية الإدارية بل وترتبط بصلة وثيقة مع تميز أي نظام ومع تميز المدخلات البشرية، وتمكينها من معاشة حقوقها والقيام بمسؤولياتها بكفاءة وفاعلية، فإذا أردنا تحقيق الإصلاح بصورة فاعلة فلا بد أن نحقق مفهوم المساءلة بشكل صحيح، وأن تصبح المساءلة جزءاً رئيساً ومهماً في النظام التربوي ومتسماً بالشفافية في وحداته المركزية والميدانية كافة.

مما سبق نستنتج أن العلاقة بين مفهومي المساءلة والشفافية تبادلية وطرديّة، بمعنى كلما زاد معدل الشفافية زاد مستوى المساءلة والعكس صحيح، ففي غياب الشفافية لن تكون المساءلة فاعلة، بل ستبقى في إطار شكلي خال من أي مضمون، ولن تحقق أي نتائج تذكر.

٧-٤ - الشفافية ونظم المعلومات:

إن نجاح المؤسسات يرجع في الدرجة الأولى إلى جودة المعلومات الإدارية الصحيحة وتوفير نظمها التي تساعد في نموها وتزايد وتيرة نجاحها، إذ تعدّ المعلومات مورداً رئيساً من موارد المؤسسة ومصدراً مهماً من مصادر نجاحها، كما يعدّ عاملاً من عوامل زيادة كفاءة الأنشطة الإدارية المختلفة وفعاليتها، الأمر الذي جعل من وجود أنظمة المعلومات الإدارية في المؤسسات المختلفة أهمية خاصة، إذ تساعد المؤسسات على القيام بأداء وظائفها بنجاح وبكفاءة عالية (البشاشة، ٢٠٠٥، ص ٥٧).

ويعرّف مفهوم نظم المعلومات الإدارية بأنه: "النظم التي تزود الأنشطة الإدارية بالمعلومات اللازمة لمؤسسة، وهذه الأنظمة المحوسبة، وهي تتكون من المعدات والبرمجيات التي تقبل، تخزن، تعالج، وتسترجع المعلومات، وهذه المعلومات يتم اختبارها وتقديمها بالشكل الملائم لتتناسب مع عملية اتخاذ القرارات في التخطيط ومراقبة أنشطة المنظمات" (الحسنية، ٢٠٠٢، ص ٧٧).

تعرف أيضاً بأنها: "مجموعة من الأنظمة المتكاملة لتقديم معلومات مساندة لعمليات التخطيط والرقابة والتشغيل، وإدارة اتخاذ القرار الإداري، سواء كانت هذه المعلومات تاريخية أم آنية أو توقعات مستقبلية، وسواء كان داخل المؤسسة أو خارجها" (السالم، ٢٠٠٢، ص ٢٥٦).

يرى الباحث بأن نظم المعلومات الإدارية تعدّ مطلباً أساسياً من مطالب العمليات الإدارية، فبدونها لا يستطيع الإداريون القيام بمهام في مؤسساتهم التعليمية، لأنها ببساطة تمس كل مكون من مكونات العمليات الإدارية، فلا يمكن التخطيط، وصناعة القرارات، وتقييم الأداء دونها، وبناءً على مدى صحتها تكون تلك الإجراءات صائبة، وتصب في مصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

٧-٤-١ - وظائف نظم المعلومات الإدارية:

تقوم نظم المعلومات الإدارية بالعديد من الوظائف ذكرها دودين (٢٠١٢)، كالآتي:

٧-٤-١-١ - تحديد الاحتياجات من المعلومات.

٧-٤-١-٢ - تجميع البيانات المطلوبة من مصادرها المختلفة.

٧-٤-١-٣ - معالجة البيانات وإعداد المعلومات للعرض والاستخدام.

٧-٤-١-٤ - إرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات ، وإلى المستويات الإدارية الحديثة.

٧-٤-١-٥ - حفظ المعلومات وتسجيلها.

٧-٤-١-٦ - تحديد المعلومات المطلوبة، ومتابعة التغير فيها حتى تصبح قابلة للاستخدام على

نحو مستمر (دودين، ٢٠١٠، ص ٣٣٥).

٧-٤-٢ - فوائد نظم المعلومات الإدارية:

من الفوائد التي يمكن الحصول عليها من تطبيق نظم المعلومات الإدارية كما ذكرها عليان

كالآتي:

٧-٤-٢-١ - مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة وصائبة من خلال تهيئة المعلومات

الملائمة وفي الوقت المناسب.

٧-٤-٢-٢ - استثمار المورد المعلوماتي والسيطرة المعلومات كافة فيها.

٧-٤-٢-٣ - ربط جميع الأطراف المنتجة للمعلومات داخل المؤسسة بوحدة الأمر واتخاذ القرارات.

٧-٤-٢-٤ - تزويد مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات المفيدة عند الحاجة إليها لغرض

ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات.

٧-٤-٢-٥ - القدرة على إصدار مختلف التقارير الدقيقة بأشكالها المتعددة وفي الوقت المناسب

لكل مستوى من المستويات الإدارية ولجميع الوظائف.

٧-٤-٢-٦- القدرة على حفظ جميع المعلومات التي تتعامل بها المؤسسة وتخزينها، ومعالجتها، وإمكانية استرجاعها بالشكل والحجم الذي يخدم المستفيد (عليان، ٢٩٧، ٢٠١٢).

٧-٤-٣- خصائص الشفافية في نظام المعلومات:

يرتبط مفهوم الشفافية بنظم المعلومات وذلك من خلال نظم المعلومات التي تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وذلك بدعم عمليات اتخاذ القرار، وتنشيط عمليات الاتصال بين المؤسسات التعليمية، وتوثيق الأنظمة والتشريعات والإجراءات والقرارات الإدارية المتخذة والمحافظة عليها للرجوع إليها عند الحاجة، وتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

تتمثل الشفافية في نظام المعلومات كالاتي كما ذكرها العتيبي (٢٠١٠):

٧-٤-٣-١- الدقة والصدق عند تقديم المعلومات: تشير إلى توفير المعلومات الدقيقة لمن يحتاجها وتتمثل نسبة المعلومات الصحيحة إلى نتاج المعلومات الكلية خلال فترة زمنية معينة.

٧-٤-٣-٢- كمال المعلومة: أي توفير معلومات تامة غير مجزأة دون حذف أو إضافة غير مكررة.

٧-٤-٣-٣- توقيت المعلومة: أي أن تصل المعلومة في الوقت المناسب للجهة الطالبة، حيث عنصر الوقت مهم جداً في كثير من العمليات، وهذا يعني أن إيصالها للجهة المعنية قبل موعدها بوقت كبير قد يعرضها للإهمال والنسيان، كما أن وصولها في وقت متأخر قد يفقدها قيمتها.

٧-٤-٣-٤- سهولة الوصول للمعلومة: يمكن أن يكون مقدار الجهد المبذول مؤشراً على سهولة الوصول للمعلومات أو صعوبته.

٧-٤-٣-٥- سعة الانتشار: هو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومات أو التقارير وكذلك تنوع قنوات إيصال هذه المعلومات.

٧-٤-٣-٦- التطوعية في تقديم المعلومة: يقصد بها استعداد المؤسسة الذاتي لتقديم المعلومة بدون طلب من جهة خارجية أو بحكم القانون.

٧-٤-٣-٧- تنوع التقارير ودوريتها: من أهم مزايا نظم المعلومات هو قدرتها على تقديم أنواع كثيرة من التقارير وقدرتها على الفرز والتلخيص، لذلك فإن بإمكان المؤسسات تقديم أنواع من التقارير تخدم بها المستفيدين باختلاف أنواعهم، إذ إن انتباه المستفيد يجذب بوسائل مختلفة لذلك فالتنوع ضروري جداً.

٧-٤-٣-٨- وجود موقع على شبكة الإنترنت: إن منظمات الأعمال في العالم اليوم لا تستغني بأي حال من الأحوال عن بناء موقع لها على شبكة الإنترنت لفوائده الكثيرة، إذ إنه يغنيها عن فتح فروع كثيرة ويوفر لها تكاليف كبيرة، فضلاً عن خدماتها لعدد كبير من الجمهور ودون حدود(العتيبي، ٢٠١٠، ص ٩٩-١٠٠).

ويرى الباحث من ذلك أن الحصول على المعلومات أمر في غاية الأهمية لهذا فالمنطلق السليم يقضي بتغذية المستويات الإدارية كافة بالمعلومات الدقيقة والتي تستطيع من خلالها وضع سياق معرفي وثقافي صادق في ضوء رؤية واضحة وسوية، وبخلاف ذلك فإن المسألة تدعو للريبة والشك وتوحي بأن آليات المؤسسات التعليمية وأساليبها وإدارتها التي تمارس التعتيم إنما تسير باتجاه متناقض مع المعايير والكفاءات، وأن الاختلالات ترسخ غياب البعد المؤسسي وبروز المزاجية والارتجال في تفسير العمل وإدارته.

ومما سبق نستنتج أن المدارس التي تتسم العلاقات بين إدارتها وموظفيها بالثقة والشفافية والانفتاح ، وتنتهج الأسلوب العلمي في التعرف على مطالب العاملين جميعاً، وتسمح بإجراء الدراسات والأبحاث والمقابلات وجمع المعلومات عما يجري داخل المدرسة وخارجها، ستكون أقدر على تحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيق الرضا الوظيفي للموظف وزيادة انتمائه للمدرسة التي يعمل بها.

٧-٥- المشاركة في اتخاذ القرار:

تعدّ التغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة المحرك الرئيسي لتطوير آليات وأساليب جديدة في العمل الإداري، والتي تؤكد أهمية دور العاملين في إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية، الأمر الذي تطلب تبني استراتيجيات تدعم قدرات العاملين وتمكينهم من حرية التصرف المباشر لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل من آثارها. ومن هذا المدخل أصبح الاهتمام بمشاركة العاملين متطلباً حديثاً يعتمد بشكل رئيسي على جودة الخدمات التي يقدمها العاملون من خلال توظيف مهاراتهم وقدراتهم لصالح التنظيم (الراحلة، ٢٠١٠، ص ٩٣).

تعرف الإدارة بالمشاركة على أنها نوعٌ من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد الأهداف التنظيمية وصياغتها، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، فمظلة الإدارة بالمشاركة تتسع لتشمل ليس فقط المشاركة في صنع القرار الإداري واتخاذها بل في عملية التخطيط، والتنظيم، والمساءلة (Wilkinson، ٢٠١٠، ص ١٦٩).

٧-٥-١- عناصر المشاركة:

إن المشاركة قد تكون فعالة وحقيقية، وقد تكون سطحية وشكلية على مفهوم مشاركة الموظفين. بشكل أكثر تفصيلاً يمكن تجزئة هذا المفهوم إلى أربعة عناصر رئيسية:

٧-٥-١-١- عمق المشاركة: تشير درجة المشاركة أو عمقها إلى المدى الذي يتمكن فيه

الموظفون من التأثير في القرارات الخاصة بقضايا الإدارة المختلفة.

٧-٥-١-٢- مستوى المشاركة: وقد يكون على مستوى مجموعات العمل أو الأقسام أو الدوائر

أو المؤسسة ككل.

٧-٥-١-٣- مدى المشاركة: تعني الموضوعات التي يمكن أن يشارك فيها العاملون وتتراوح

بين قضايا ثانوية وغير مهمة وقضايا في غاية الأهمية أو استراتيجية.

٧-٥-١-٤- شكل المشاركة: ويتراوح بين المشاركة الفردية أو الجماعية الرسمية أو غير

الرسمية (Wilkinson, ٢٠١٠, ص ١٦٩).

ومما سبق نستنتج أن الموظفين في المؤسسة التعليمية طرف في عملية اتخاذ القرار التي كانت حكرًا على الإدارة العليا دون غيرها، فالمشاركة في اتخاذ القرار تتضمن إحداث تغيير في بناء القوة داخل المؤسسة وخارجها.

٧-٥-٢- فوائد مشاركة العاملين:

هناك العديد من الفوائد المنبثقة عن مشاركة الموظفين ومنها:

٧-٥-٢-١- إن المرؤوسين الذين يشاركون في اتخاذ القرار يكونون أكثر مسؤولية عن تلك القرارات وتنفيذها، إذ يصبحون أكثر التزاماً في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات .

٧-٥-٢-٢- تؤدي مشاركة الموظفين إلى تعدد وجهات النظر وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة (Dessler, ٢٠٠٢, ص ٥٥).

٧-٥-٢-٣- تحقق المشاركة هدفين استراتيجيين، يتمثل الأول في تعديل بعض الاختلالات التي تظهر في النسق التنظيمي والنتيجة بالأساس عن أشكال استبدادية وسلطوية، بينما يتمثل الثاني في استغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى الموظفين بما فيه من مهارات و إبداعات متنوعة وغير محدودة من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات وتقليص المعارضة للتغيير وتحقيق الفعالية والنجاعة (العياشي, ١٩٩٧, ص ٣٠).

٧-٥-٢-٤- تخلق المشاركة نوعاً من الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل وزيادة الرضا الوظيفي (Pendleton, ٢٠٠١, ص ١٠٨).

ويرى الباحث أن الإدارة السليمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية التي يتم عن طريقها تدفق المعلومات بحرية في جميع الاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل، ويدرك الموظفون في المدارس مدى قيمتهم من

خلال المشاركة الفعالة في العمليات الإدارية كافة من خلال معرفتهم باللوائح , والقوانين, والتشريعات, والتدفق الحر للمعلومات مما يتيح لهم معرفة الأخطاء الإدارية وتحسينها دائماً.

٧-٥-٣- عقبات مشاركة الموظفين في الإدارة:

هناك عقبات عدة تمنع المشاركة أو تحول دون نجاحها كما ذكرها منصور (١٩٩٩):

٧-٥-٣-١- التقاليد التنظيمية: تقف عائقاً في سبيل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريق المشاركة في المؤسسة, وذلك بسبب خوف المديرين في الإدارة العليا من الفشل أو فقدان السيطرة على اتخاذ القرارات .

٧-٥-٣-٢- قيم المدير: إذا كان المدير استبدادياً فلن يسمح لأحد بمشاركته في إدارة المؤسسة إلا إذا كان هناك ما يوجب موافقته على المشاركة.

٧-٥-٣-٣- الخبرة والمعرفة والتخصص المهني: يحول دون مشاركة الموظفين في أمور لا يفهمونها .

٧-٥-٣-٤- ضمان عدم التعرض لإجراءات تعسفية بسبب ممارسة الحق في المشاركة: إن شعور بعض المديرين بأن قوتهم قد تتأثر بتطبيق نظام المشاركة قد يجعلهم يعارضونها أو يقفون منها موقفاً سلبياً (منصور, ١٩٩٩, ص ١٩٥).

يرى الباحث أن مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات هو من المفاهيم الجديدة, وإذا ما طبق على أرض الواقع في المدارس بمختلف أشكاله سيؤدي إلى الشفافية بمختلف أشكالها ومكوناتها, إذ هي من المفاهيم العصرية التي تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة حتى يتاح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا المعلومات حول هذا الشأن, وبالتالي يصبح لهم دور فعال في الكشف عن المساوئ لحماية مصالحهم, فالإدارة التي تتسم بالشفافية تمتلك إجراءات واضحة لكيفية اتخاذ القرار وحل المشكلات المتعلقة بالإدارة.

٧-٥-٤- الشفافية الإدارية والمشاركة في اتخاذ القرارات:

٧-٥-٤-١- تعبر المشاركة عن اشتراك الأفراد والمجموعات في نشاطات نفسية واجتماعية وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، ولا يتسنى هذا الأمر إلا بوجود شفافية التشريعات والأنظمة والسياسات في المؤسسات.

٧-٥-٤-٢- تعتمد الشفافية الإدارية على عنصرين أساسيين هما المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات، ومنح المواطنين الحق في الحصول على المعلومات التي تحتفظ بها الإدارة العامة.

٧-٥-٤-٣- لكي تضمن مشاركة أوسع لفئات المجتمع المدني يجب أن يكون الالتزام بالشفافية نهجاً متوازناً بتوضيح الهدف من المشاركة والمعلومات الصحيحة عن هذا الهدف وعرضه على الموظفين وأفراد المجتمع بصدق وخاصة توزيع الأدوار المنوطة بهم.

٧-٥-٤-٤- يجب أن يكون هناك مصداقية في الأمور الإدارية ومن ثم إعلام المجتمع والأفراد نتيجة العملية الإدارية والقرار الذي تم اتخاذه، كما يجب أن تُشرح النشاطات المخطط القيام بها بكل شفافية (الطوخي، ٢٠٠٦، ص ١٩٠).



الشكل (١) يوضح أبعاد الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية

مما سبق نستنتج أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات ، ذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار ، حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها واختيار البديل الملائم والمحقق للهدف ، وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد، كما تساعد المشاركة على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم إغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة ، وتلأفي ما قد يترتب إلغاء القرار أو تعديله من آثار سلبية ، فضلاً عن أن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار، وعلى مديري المدارس أن يقوموا بوزن الأمور ميزاناً دقيقاً فلا بد أن يكون لهم شخصيتهم القيادية الخاصة بهم في تسيير أمور مدارسهم واتخاذ القرارات التي لا تحتاج إلى مشاركة الجماعة فيها .

٨- عناصر الشفافية الإدارية:

تنشأ فلسفة الشفافية وتزدهر في المجتمعات البشرية وفقاً لقوة القيم التي يؤمن بها الناس في المحيط المجتمعي الواحد، ولذلك فالأسس التي تبني عليها الشفافية في العرف الإداري تشتق من المصادر الثقافية لكل مجتمع ، وأهم هذه القيم تلك التي تقوم على الأمانة وحب العمل والإخلاص فيه، لذلك لا بد أن تبني الشفافية في النظم الإدارية بناء على ما توفره المصادر التشريعية والأعراف التي تحظى باحترام جميع أفراد المجتمع أياً كان انتماءهم الفكري والعقائدي. وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في مجال الشفافية على تحديد عناصر الشفافية الإدارية، إلا أنه من الممكن التأكيد على أربعة عناصر مهمة وهي كالآتي:

٨-١- العلانية:

تمثل العنصر الأساسي، والخطوة الأولى في ممارسة عملية الرقابة والمساءلة على الفعاليات الإدارية العامة، والعلانية تكون من واجب الحكومة، فعليها توفير أولويات العلانية من صحافة ومؤتمرات وإعلام حر لتوصيل كل المعلومات لأفراد المجتمع.

يرى الباحث أنّ الشفافية تعني تقاسم المعلومات والمكاشفة، فهي تضمن التدفق الحر والشامل للوصول إلى المعلومات، إذ تصبح متاحة للجميع، وتوفر إجراءات وأجهزة واضحة بين جميع الموظفين في المدارس من جهة، والمجتمع المحلي من جهة أخرى، فمن مقتضيات الشفافية الكشف عن مختلف القواعد والتعليمات والإجراءات المعتمدة في وضع الخطط واتخاذ القرارات، بحيث تصبح فيما بعد بالمحاسبة والمساءلة، وهي مدخل مهم للكشف عن مواطن الفساد، وتعد ركيزة أساسية للإصلاح والتطوير الإداري.

٨-٢- القانونية:

ويتمثل ذلك بوجود النص القانوني الثابت في القوانين المحلية، الذي يتيح توافر العلانية من جهة، وجواز استخدام حق الرقابة إذا ما نص القانون على حتمية إلزام الجهات الإدارية الحكومية بالشفافية، وبذلك تتمكن أجهزة مكافحة الفساد ومنظمات المجتمع المدني من ممارسة دورها في كشف الخل والانحراف في العملية الإدارية (السكرانة، ٢٠١١، ص ٢٠٥).

ويرى الباحث أنه لا يمكن إقامة حكم راشد في أي إدارة ما إذا لم تكن الجهات الرسمية بكل مستوياتها والمؤسسات على اختلاف أنواعها، تعمل في إطار القانون وتستجيب لمقتضيات تطبيق القانون الذي ينبغي أن يراعى فيه مبدأ المساواة والشفافية، لأن القانون يرسم حدود كل الأطراف المعنية مؤسسات وأفراد، ويبين المهام، ويحدد الحقوق، ويضبط الإجراءات، ويضمن الحريات، ويفرض الجزاء المناسب عند الإخلال.

٨-٣- النزاهة:

تعرف النزاهة بأنها القيم والمعتقدات والسلوكيات المفروض تواجدها في مجال العمل. وتستند النزاهة الإدارية إلى النزاهة العامة، وهي ليست مسؤولية الرؤساء فقط، بل مسؤولية كل فرد في المجتمع، كما يعد كشف الحقائق وإجراء النقاش حولها من أبرز عوامل تحقيق النزاهة في أي مجتمع ديمقراطي، لكونها تسهم في توفير التواصل بين المواطنين وصانعي القرارات، وتعزيز التزام المؤسسات ومنسوبيها بتحقيق الجودة والتحلي بالنزاهة (الطروانة، ٢٠١٠، ص ٨٧).

ويرى الباحث أن المدرسة وإدارتها معنية بقضايا الأخلاق والنزاهة؛ فهم القدوة في ممارساتهم وقراراتهم كافة، وهذا يترتب على كاهل الإدارة أن يكونوا على دراية بالمعاني والتصورات والمضامين المتعلقة بالنزاهة، وذلك من منطلق أن الهدف الأخلاقي للمدارس والإدارة وجميع الموظفين يحتم عليهم ممارسة النزاهة في جميع الأعمال والخدمات المختلفة.

٨-٤- الديمقراطية:

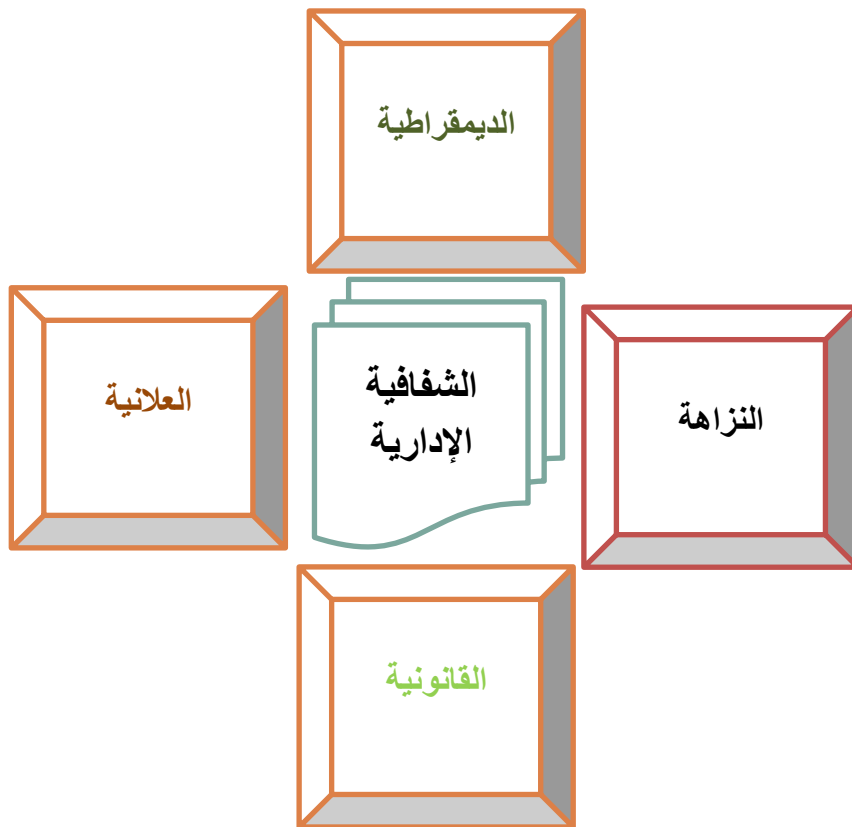
تقوم الأنظمة الديمقراطية على الحرية والتعددية واحترام حقوق المواطنين، وتوفر مجاًلاً خصباً لممارسة الشفافية، أما الأنظمة غير الديمقراطية فلا يمكن أن تسمح بممارسة الشفافية الصحيحة، وحينها تضعف المساءلة وتقل النزاهة وينتشر الفساد، والديمقراطية في أبسط صورها هي حرية التعبير والمشاركة، ويرتبط وجود الشفافية بمستوى توفرهما، وتقوم بدور مهم في تعزيز النظام الديمقراطي (الحربي، ٢٠١٢، ص ٣١٢).

ويرى الباحث أن الشفافية ذات قيمة وحجر الأساس للديمقراطية في المدارس، فكلما تعمقت وتجسدت الديمقراطية كانت الشفافية واسعة وواضحة، وعلى المسؤولين الإداريين في المدارس أن يأخذوا على عاتقهم البحث عن كيفية الإدارة والتطوير في أشكال الديمقراطية الإدارية، فالتمكن والإدارة التشاركية

من أهم السبل لتحقيق ذلك. فالشفافية في الإدارة هي أساس الوضوح وعندما يتوفر الوضوح في الإدارة لا يهم من الذين يعملون فيها، وما يعملون، وما هي أهدافهم، فجميع أشكال الديمقراطية تتطلب الشفافية. ويرى العضيلة (٢٠١٠)، أن عناصر الشفافية الإدارية تتضمن:

١. وضوح رسالة الأجهزة الحكومية ومبرر وجودها، وذلك من خلال التحديد الدقيق لرؤيتها، ودورها في المجتمع وأهدافها الاستراتيجية.
 ٢. شرعية وجود الأجهزة الحكومية ومشروعيتها، وأن تتمتع بقبول من مختلف فئات المجتمع وترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لثقة الآخرين بها.
 ٣. أن تتسم آليات العمل والتخطيط وإجراءاتهما بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد، وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة.
 ٤. تصميم برامج التوعية بمفهوم الشفافية، وضرورة احترامه، وسبل التعامل مع المستفيدين من الخدمة، ومعرفة حقوقهم وعدم تجاوزها (العضيلة، ٢٠١٠، ص ٦٧).
- ويضيف الغالبي (٢٠٠٩) العناصر الآتية:
١. تشمل الشفافية فلسفة ومنهج عمل يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير ولا يفرض أن ينظر إليها بعدّها مجرد إجراءات واضحة ومبسطة.
 ٢. نشر وإيصال واسع للمعلومات والبيانات وتوفير أدلة للجمهور ومختلف الجهات، كما يندرج ضمن هذا البند التطوعية في إعطاء المعلومات وتقليد السرية، لأنّ الإدارة المفتوحة تفيد في منظمات الأعمال المعاصرة.
 ٣. ابتعاد المؤسسات عن جميع الممارسات المثيرة للريبة والشك حيثما أمكن، ومن الضروري أن تمتلك المؤسسات موقعاً على الإنترنت يتغذى باستمرار ويعطي صورة ناصعة عنها.

٤. الاهتمام بالمدونات الأخلاقية التي توضع من قبل إدارة المؤسسة، وأن توضع هذه المدونات موضع تنفيذ فعال، وأن لا تبقى مجرد شعارات فضفاضة (الغالب، ٢٠٠٩، ٥٣٦).



شكل (٢) يبين عناصر الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية

إعداد الباحث

ويرى الباحث أن جميع عناصر العملية التعليمية التعلمية، سواء ما يتعلق منها بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، لذلك لابد من الممارسة الجدية لجميع عناصر الشفافية الإدارية من قبل إدارات المدارس من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية.

مما سبق نستنتج أن أهمية الشفافية في العملية التربوية تنبع من خلال تكامل عناصرها في العملية التعليمية في تحقيق التنشئة والتنمية الشاملة لجميع مناحي الحياة. ومن هنا فإنه يجب العمل

على اختيار القيادات الواعية، متمثلة في إداريين ذوي كفاءة عالية، وذلك للعمل على ربط العملية التربوية ومخرجاتها مع متطلبات سوق العمل واحتياجاته، والعمل على إيجاد الثقة والتمكين لجميع القائمين على سياسات التعليم، كما أن فقدان الشفافية في العملية التربوية يؤدي إلى فشل السياسات ولاسيما سياسات الإصلاح التربوي.

٩ - مهام مدير المدرسة ضمن إطار الشفافية:

إن مدرسة القرن الحادي والعشرين تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافياً كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات شفافة وديمقراطية، وذلك من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكون ذلك من خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها، كل هذا يهدف إلى الوصول إلى أهداف المؤسسة التعليمية التي يرأسها، وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين ليشاركوا معه في المسؤولية واتخاذ القرارات والقيام بأعباء المدرسة والإشراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف (حمادات، ٢٠٠٧، ص ١٣٤).

ومدير المدرسة مسؤول مسؤولية كاملة عن تطبيق الممارسات الإدارية الدالة على الشفافية في جميع الأمور الفنية والإدارية في المدرسة، حيث تم إدراج هذه الممارسات كما جاءت عند عماد الدين (٢٠٠٣)، ومن أهمها الآتي :

٩-١- اتخاذ القرارات الإدارية والفنية من خلال العمل الإداري.

٩-٢- توثيق علاقة المدرسة بمجتمعها المحلي، وتفعيل قنوات التواصل معه.

٩-٣- تقييم أداء العاملين في المدرسة.

٩-٤- رئاسة اجتماعات مجالس المعلمين، واللجان المدرسية، وتعزيز دور المدرسة الاجتماعي وفتح

آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة و أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي، مما يسهم في تحقيق

أهداف المدرسة.

٩-٥- عقد الاجتماعات للهيئة الإدارية في المدرسة لاطلاعهم على المستجدات والتوجيهات والتعليمات الصادرة من قبل وزارة التربية والتعليم.

٩-٦- تفويض الصلاحيات للعاملين في المدرسة , متابعة تنفيذها وتقويمها بصورة مستمرة.

٩-٧- الإشراف على توفير الكتب والمناهج وأدلة المعلمين و تولي قبض الأموال وإيداعها وإنفاقها وفقاً للأنظمة والتعليمات.

٩-٨- قيادة الجهود الهادفة لإحداث التغيير والتطوير في المدرسة, والعمل بروح الفريق الجماعي مع العاملين فيها.

٩-٩- الإشراف على متابعة دوام المعلمين, وتوثيق حالات الغياب والتأخير, وتطبيق الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالمعلمين.

٩-١٠- تعريف الطلبة بالنظم التعليمية كنظام الاختبارات والتسجيل, وما يستحدث من تعليمات تتعلق بهم, وتطبيق تعليمات الانضباط المدرسي على الطلبة المخالفين .

٩-١١- دراسة نتائج التحصيل الدراسي لدى الطلاب عن طريق تقويم أعمال السنة ونتائج الاختبارات الفصلية, ومن ثم تشجيع المتفوقين ومعالجة وضع المقصرين وتحفيز جميع الطلاب على تحسين مستواهم (عماد الدين, ٢٠٠٣, ص ٩٨-٩٠).

يرى الباحث أن المدير يتعامل مع ثلاثة مجالات ,فالمجال الأول مع الطلبة الذي ينبغي أن يتسم هذا التعامل بالمحبة والود والتآلف مما يسهم في تعزيز الدوافع الإيجابية عند الطلبة نحو المدرسة وإدارتها, والمجال الثاني مع المعلمين والإداريين الذي ينبغي أن يتسم بالوضوح والمصادقية من أجل تمكين العلاقات بين الموظفين جميعاً, والمجال الثالث هو المجتمع المحلي والذي ينبغي أن تتسم العلاقة بالشفافية والمصادقية والتشاركية من أجل تعزيز ثقة المجتمع المحلي بالإدارة المدرسية.

مما سبق نستنتج أنّ الإدارة المدرسية قادرة على القيام بأدوارها المتوقعة منها، فهي تشمل كل العناصر البشرية الداخلة في مجال الإدارة التي تتولى تحديد البرامج التعليمية وتنظيمها، ووضع الخطط التي تنطلق من الواقع، وتهيئة المناخ الدراسي الجيد، وتنظيم أوقات الدارسين ومراقبتها، فالشفافية تتطلب وجود تفاهم بين جميع العاملين من حيث الاتفاق على الدور المطلوب من كل منهم لتأديته، وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع الذي وضعت من أجل خدمته.

١١ - معوقات الشفافية الإدارية :

تكتسب الشفافية الإدارية أهميتها لكونها تمثل إحدى الآليات والأساليب المتطورة في علاج العديد من المشكلات الإدارية، وفي مقدمتها الفساد الإداري بمظاهره وأشكاله جميعها التي تؤدي إلى عرقلة جهود التنمية والإصلاح الإداري، وفيما يأتي أهم معوقات الشفافية الإدارية:

١١-١ - صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها وهي من أهم معوقات الشفافية الإدارية لأنها تحتاج إلى وضوح وموضوعية، وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية الإدارية.

١١-٢ - الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، الأمر الذي سيشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية، لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة (اللوزي، ٢٠٠٢، ص ١٥٣).

١١-٣ - الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، مما يؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة (الشيخ، ١٩٩٧، ص ٣٥٨).

١١-٤ - تتعرض الشفافية الإدارية لبعض التجاوزات والخروقات من قبل بعضهم من خلال الإفصاح غير الدقيق أو غير السليم عن المعلومات والبيانات، أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها أو

من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضت مع أهداف المؤسسة (Fung et al, ٢٠٠٧, ص ١٧).

ويضيف السبيعي (٢٠١٠) عدداً من المعوقات في طريق تطبيق الشفافية ومنها:

١. عدم تفعيل نظام المساءلة الإدارية.
 ٢. عدم وجود الأنظمة والتشريعات الملزمة بتعزيز تطبيق الشفافية.
 ٣. تدني مستوى دور التوعية لوسائل الإعلام, ودور تقنية المعلومات والاتصالات في تطبيق الشفافية الإدارية.
 ٤. ضعف الوعي العام بأهمية الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد(السبيعي, ٢٠١٠, ص ٢٦١).
- مما سبق نستنتج إن معوقات الشفافية الإدارية تعود إلى عوامل اقتصادية, إذا ما كان نشر المعلومات والسماح بالوصول إليها سيزيد عليه خسائر لجهة ما, أو عوامل سياسية التي تحول أحياناً دون تحقيق الشفافية, خاصة إذا كان تحقيقها سيضر بمصلحة جهة ما, أو عوامل سياسية اجتماعية تتمثل في غياب الحياة البرلمانية السليمة والتي ترمي إلى حماية المجتمع وزيادة دور مؤسسات المجتمع المدني, أو إدارية التي تتمثل في صعوبة تحديد الأهداف المراد تحقيقها, وتطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات, أو قانونية في ظل ضعف الإطار القانوني اللازم لحماية المواطنين, مما يزيد تفاقم مشكلة تطبيق القانون الذي يؤدي على زيادة الفساد وانتشاره.

١٢ - خلاصة الفصل:

أصبحت الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها, فلها أهمية كبيرة في تطوير التنمية الإدارية الناجحة, بالإضافة إلى أنها تسهم في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة

والتغييرات المحيطة في عالمنا الحاضر. فالشفافية تعدّ مدخلاً لمعالجة العديد من مشكلات الإدارة المدرسية، وذلك من خلال الوضوح، والعقلانية، والنزاهة، وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات والحد من الفساد. ولأن الشفافية ترتبط في عالمنا المعاصر بالإنجاز والنجاح، وذلك لما تحمله الكلمة من معانٍ سامية مثل الصدق والصراحة والاستقامة والأمانة، لذلك كانت محاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور المهمة الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية المدرسية.

الفصل الثالث

الشفافية الإدارية في الإدارة المدرسية في سورية

تمهيد

- ١- الإدارة المدرسية وتطورها في الجمهورية العربية السورية
- ٢- الهيئة الإدارية في المدارس بالجمهورية العربية السورية (المدير)
- ٣- الهيئة الإدارية في المدارس بالجمهورية العربية السورية (معاون المدير)
- ٤- الهيئة التدريسية في الجمهورية العربية السورية
- ٥- ملامح تطبيق الشفافية الإدارية في الجمهورية العربية السورية
- ٦- خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد حظى التعليم في الجمهورية العربية السورية بالاهتمام والرعاية اللازمة لمنظومته من قبل الدولة السورية، إذ يكفل الدستور السوري حق التعلم لكل مواطن، وهو إلزامي ومجاني في مرحلة التعليم الأساسي، ومجاني لكن غير إلزامي في المرحلة الثانوية وبرسوم رمزية للتعليم الجامعي. بالرغم من معدل الزيادة العالي في عدد السكان في سورية، فالجمهورية العربية السورية تمتلك نظام تعليمي أساسي جيد، فقد عزز حزب البعث العربي الاشتراكي فكرة أن التعليم هو أحد أركان التطوير والاقتصاد في البلاد ومن أهم تطبيقات الشفافية في الجمهورية العربية السورية إحداث وزارة التنمية الإدارية عام (٢٠١٤)، إذ عملت على التطوير الإداري في كافة المجالات .

١ - الإدارة المدرسية وتطورها في الجمهورية العربية السورية:

تعد الإدارة المدرسية من أهم عنصر من عناصر العملية التعليمية في المرحلة الثانوية العامة، كونها تعد العنصر الموجه والميسر لكل ما يجري في المدرسة، وتؤدي دوراً كبيراً في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية خاصة وأهداف العملية التعليمية عامة.

تمحورت الإدارة التربوية في الجمهورية العربية السورية في بداية عهد الاستقلال على أساس مركزي شديد متأثرة بأسلوب الإدارة الفرنسية دولة الانتداب، وفي عام (١٩٥٧) حدث تغير جذري في الأنظمة التعليمية نتيجة لاتفاقية الوحدة بين سورية ومصر لاسيما فيما يتعلق بإعداد المعلمين واستمرت عجلة التطور التربوي كناً وكيفاً بعد انطلاق ثورة الثامن من أذار عام (١٩٦٣) (مديرية المناهج والبحوث، ١٩٩٣، ص ٨-١١)، وفي عام (١٩٧٠) قامت الحركة التصحيحية ، وبدأ استقرار النظام التربوي أكثر وضوحاً من حيث الأهداف ، والمحتوى، وبنية التعليم، وهيكله التنظيمي، وفي عام (١٩٨٨)، تم وضع نظام داخلي جديد لوزارة التربية صادر بالقرار الوزاري رقم (١٢٦٩م٤٤)، تاريخ (١٩٨٨/١١/٤)، وذلك تنفيذاً لأحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم (١) لعام (١٩٨٥)، واستمرت

عملية التطوير في الإدارة التربوية في الجمهورية العربية السورية بخطوات حثيثة في الآونة الأخيرة تمثلت في التوجه نحو اللامركزية وزيادة تفويض السلطات من خلال إنشاء مجالس ووحدات تربوية جديدة تساهم في عملية المشاركة ما بين الإدارات كإنشاء المجمعات التربوية الصادر بالقرار (١٩٩١/٤٤٣١٩٩١١)، والقرار الصادر عام (٢٠٠٦) الذي أحكم من الترابط ما بين الوزارة والمجالس التربوية المحلية، ومنح صلاحيات أوسع لمديريات التربية ومسؤوليات أشمل لمديري المدارس في التعليم العام (حلاق، ٢٠١٢، ص ١٥٩). وفيما بعد تم عقد مؤتمرات تربوية تطويرية عدة هدفها التناسب مع متطلبات العصر والثورة التكنولوجية، وملاءمة التغيير والتجديد والإصلاح التربوي الحاصل فيها، فأكد المؤتمر التربوي الثاني لتطوير التعليم في مجال تطوير الإدارة لمرحلة التعليم ما قبل الجامعي الذي انعقد في عام (١٩٩٨) على الأمور الآتية:

١-١- إيجاد صيغة متطورة لتأهيل الإداريين في المدارس الثانوية في مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والعمل على تطوير هذه المراكز.

٢-١- إجراء المزيد من الدراسات في مجال إعداد الإداريين وتدريبهم على نظم الإدارة الحديثة.

١-٣- إجراء المزيد من الدراسات في مجال إعداد الإداريين وتدريبهم على نظم الإدارة الحديثة.

١-٤- تحديث الأساليب اللازمة لانتقاء الجهاز الإداري على المستوى المركزي والفرعي.

١-٥- العمل على تخفيض أنصبة الإداريين والموجهين التربويين بما يتناسب مع طبيعة عملهم.

١-٦- تزويد المدارس بمختلف مستوياتها بالأجهزة والتقنيات الحديثة لتطوير العمل الإداري

وأتمته (المؤتمر التربوي الثاني لتطوير التعليم، ١٩٩٨).

وبرعاية كريمة من السيد الرئيس بشار الأسد جرى انعقاد مؤتمر التطوير التربوي في الجمهورية العربية السورية الذي أقامته وزارة التربية بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي تحت عنوان رؤية تربية مستقبلية لتعزيز بناء الإنسان والوطن المنعقد عام (٢٠١٩) و خلال لقائه اللجنة العلمية لمؤتمر

التطوير التربوي في الجمهورية العربية السورية أكد وزير التربية أهمية العلاقة التشاركية ما بين وزارتي التربية والتعليم العالي، مبيناً أن المؤتمر يتناول محاور عدة تتمحور حول الفلسفة والاستراتيجية التربوية الوطنية المستقبلية للتربية في سورية، والأدوار المتغيرة للمعلم والمتعلم في القرن الحادي والعشرين، وتطوير المناهج التربوية ومكوناتها ودورها في تعزيز بناء الوطن والمواطن وتطوير الإدارة المدرسية، وتطوير التعليم المهني والتقني نحو بيئة مدرسية محفزة وراعية لأجل مدرسة المستقبل(وزارة التربية، ٢٠١٩).

٢- الهيئة الإدارية في المدارس بالجمهورية العربية السورية(المدير):

المادة ٣١- تتألف الهيئة الإدارية من: المدير - معاون المدير - المرشد النفسي التربوي - أمين السر - معاون أمين السر - الموجه الإداري - أمين المكتبة - معاون أمين المكتبة - أمين المخبر - معاون أمين المخبر - أمين سر قاعة الحاسوب- مشرف الأنشطة المدرسية.

المادة ٣٢-المدير:

يكلف مدير لكل مدرسة ثانوية ذات ٣/ شعب فأكثر .

مدير المدرسة هو المرجع لجميع العاملين في المدرسة، من مدرسين وإداريين، وهو المسؤول عن التوجيه العام في المدرسة، وعن متابعة سير التدريس وأعمال المدرسين والعاملين الإداريين والمستخدمين، وهو المسؤول أيضاً عن متابعة سلوك الطلبة وتطور تقدمهم في الدراسة والمحافظة على سلامة البناء المدرسي وتأمين المستلزمات التعليمية والتعلمية للعملية التربوية(وزارة التربية، ٢٠١٦، ص ١٢).

٢-١-٢-١- معايير التكليف بإدارة المدرسة الثانوية:

٢-١-٢-١-٢- أن يكون حاصلاً على الإجازة الجامعية التعليمية، ويفضل من يحمل دبلوم تأهيل تربوي ودورة في المعلوماتية.

٢-١-٢-٢- خدمة فعلية في التعليم لا تقل عن خمس سنوات.

٣-١-٢- اتباعه لدورة تدريبية في الإدارة المدرسية قبل توليه المهمة، أو بعدها في العطلة الانتصافية أو الصيفية بعد تكليفه مباشرة تحت طائلة إلغاء التكليف في حال تخلفه عن الدورة التي يدعى إليها.

٤-١-٢- أن يتمتع بقدرة شخصية وكفاية قيادية وسجل مهني خالٍ من أية عقوبات أشد من الإنذار خلال ثلاث السنوات الأخيرة .

٥-١-٢- أن يمتلك رؤية واضحة وقدرة على التخطيط والتنفيذ والتقييم لتطوير العمل المدرسي.

٦-١-٢- أن يمتلك القدرة على قيادة فريق العمل وإدارة الموارد المادية والبشرية بشكل فعال(وزارة التربية، ٢٠١٦، ص ١٣).

٢-٢- مهام مدير المدرسة:

١-٢-٢- الإشراف والمتابعة على القضايا المتعلقة بقيد الطلاب وقبولهم وتوزيع الشعب الصفية.

٢-٢-٢- متابعة تنظيم برنامج الدروس الأسبوعية بمشاركة المدرسين ووحدة نقابة المعلمين ومتابعة الدوام.

٣-٢-٢- الاطلاع على القوانين والأنظمة والبلاغات الواردة إلى المدرسة أصولاً، وإحالتها إلى أمين السر عن طريق معاونه لتبليغ مضمونها إلى سائر العاملين في المدرسة، وأخذ توافيعهم إشعاراً بالتبليغ.

٤-٢-٢- الإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الوزارية ومراقبة الصحة العامة في المدرسة.

٥-٢-٢- الإشراف على عمل المدرسين والإداريين وسير التدريس ومتابعته في ضوء التقيد بتوزيع مواد المناهج على أيام الدوام الفعلية وطرائق التدريس والنشاط المدرسي وغيرها(وزارة التربية، ٢٠١٦، ص ١٣).

٦-٢-٢- الاطلاع أسبوعياً على دفاتر تفقد الطلبة وملاحظات الموجه الإداري المدونة عليها.

٧-٢-٢- الاطلاع يومياً على دفاتر توقيع المدرسين لشعب المدرسة المختلفة لمتابعة سير التدريس.

٢-٢-٨- متابعة الاختبارات والوظائف التي تعطى للطلبة من قبل المدرسين وتقييمها وتقديم الملاحظات بشأنها.

٢-٢-٩- الاحتفاظ بسجل كل من مجلس المدرسين ولجنة الانضباط.

٢-٢-١٠- الاطلاع على دفاتر التحضير اليومي للمدرسين والتوقيع عليها مرة كل أسبوعين.

٢-٢-١١- تقييم عمل المدرسين والإداريين في المدرسة.

٢-٢-١٢- التعاون مع أولياء الطلبة من أجل الارتقاء بأوضاع أبنائهم والتأكد من اطلاعهم على سير أبنائهم المدرسي، وعلى ما يوجه إليهم من مثنوبات وعقوبات وتوجيهات.

٢-٢-١٣- التعاون مع ممثلي المنظمات الشعبية في المدرسة من أجل تحقيق أهداف هذا النظام.

٢-٢-١٤- الاحتفاظ باللوائح التوجيهية الخاصة بالمدرسين.

٢-٢-١٥- الاحتفاظ بسجل التعاون والنشاط وسجل الواردات المالية المحددة بتعليمات وزارية وأوجه إنفاقها .

٢-٢-١٦- رئاسة اللجان المشكلة في المدرسة والإشراف على أعمالها وإدارة اجتماعاتها.

٢-٢-١٧- الإشراف على تدريبات الحماية الذاتية التي تنفذ في المدرسة بواقع مرتين كل فصل(وزارة التربية، ٢٠١٦، ص ١٤).

٢-٢-١٨- يجوز لمدير المدرسة أن يمنح المدرس أو الإداري في المدرسة خلال العام الدراسي أدونات (وزارة التربية، ٢٠١٦، ص ١٤). يوثقها في سجل خاص يُحفظ لديه مبيناً فيه تاريخ الإذن ومدته والأسباب الموجبة له وفق الآتي:

أ- أدونات للمدرس لا تتجاوز نصابه الأسبوعي في المدرسة وذلك في حالات الضرورة القصوى، وفي الحالات الطارئة التي يقرها المدير، وله أن يكلف المدرس المأذون بتعويض هذه الحصص على الطلبة في موعد يحدده معه.

ب- أدونات للإداري لمدة ستة أيام خلال العام الدراسي في حالات الضرورة القصوى والطارئة. مما سبق نستنتج إن اختيار المديرين والموظفين أحد أهم الوظائف الأساسية لأية إدارة فاعلة، لأن نجاح الإدارة مرتبط بشكل وثيق بدرجة حسن الاختيار، ولكي تتمكن الجهات المسؤولة عن عملية الاختيار من اتخاذ قراراتها بشكل موضوعي، لابد من اعتماد معايير معينة بمثابة القاعدة السلوكية التي يقبل بها الأفراد، لذلك تعد المعايير أدوات لنظام الانضباطية في الجماعات وتعد المعايير الموضوعية في النظام الداخلي لتعليم الثانوي العام المعدل (٢٠١٦)، من أهم المعايير في انتقاء مديري مدارس التعليم الثانوي العام قائمة على الشفافية والنزاهة وبعيدة عن المحسوبية، وجاء مركز القادة التابع لوزارة التنمية الإدارية دعماً لهذه المعايير ليست فقط في اختيار مديري المدارس وإنما أيضاً اختيار قادة لمؤسسات حكومية لأن نجاح هذه المؤسسات تعكس أثراً إيجابياً يعود فوائده على الدولة ككل بمعنى الرجل المناسب في المكان المناسب (وزارة التربية، ٢٠١٦، ١٤).

٣- الهيئة الإدارية في المدارس بالجمهورية العربية السورية (معاون المدير):

المادة ٣٣- معاون المدير:

يكلف لكل مدرسة ثانوية معاون للمدير إذا بلغ عدد الشعب فيها ١٢/ شعبة، ويعين معاون مدير ثان إذا بلغ عدد الشعب ٣٠/ شعبة، ويضاف معاون مدير آخر لكل ١٥/ شعبة تزيد عن ذلك. يشترط للتكليف بمهمة معاون مدير مدرسة ثانوية أن يحقق المرشح الشروط الواردة في المادة ٣٢-أ/.

٣-١- مهام معاون المدير:

٣-١-١- يعاون المدير في أعماله، وينوب عنه في حال غيابه.

٣-١-٢- تنظيم برنامج الدروس الأسبوعي بمشاركة المدرسين ووحدة نقابة المعلمين.

٣-١-٣- تحديد ساعات المدرسين الأصلية والإضافية في برنامج الدروس ومراقبة دوام المدرسين

على هذه الساعات وحساب الساعات الإضافية.

٣-١-٤- الاطلاع يومياً على دفاتر تفقد الطلبة والملاحظات المدونة عليها وإعلام المدير بذلك.

٣-١-٥- حفظ السجل الخاص بمداومات مجلس المدرسين وقراراته، وزارة التربية، ٢٠١٦، ص ١٥).

٤ - الهيئة التدريسية:

المادة ٤٥- واجبات المدرسين: المدرسون مسؤولون عن القيام بواجبات التدريس وعن مستوى

الطلبة العلمي والتربوي في صفوفهم وعليهم:

٤-١- الحرص على أن يكون تعليمهم وتوجيههم منسجماً مع أهداف التربية في الجمهورية العربية السورية وتحقيق الارتباط الوثيق بين التعليم والحياة.

٤-٢- الحرص على بث وتنمية روح الانتماء الوطني والقومي في نفوس الطلبة ورعاية شؤونهم الاجتماعية .

٤-٣- التقيد التام بتوزيع مناهج المواد على السنة الدراسية وانتظام الدوام الرسمي من بداية العام الدراسي إلى نهايته.

٤-٤- إعداد دفتر تحضير توضح فيه طريقة التدريس حسب مواد التدريس بصورة مفصلة وفقاً للمناهج وخطة التدريس.

٤-٥- إعداد الخطط الدراسية اللازمة لعملية التعليم، والتمكن من المعرفة العلمية في مجال اختصاصه.

٤-٦- التواجد في غرفة الصف قبل دخول الطلبة والإشراف على دخولهم وعلى خروجهم.

٤-٧- تفقد الطلبة وتسجيل دوامهم في دفتر التفقد.

٤-٨- تنظيم سجل نتائج الوظائف البيتية والاختبارات والامتحانات.

٤-٩- مساعدة الإدارة في أعمال التوجيه وكل ما يتعلق بسير الدراسة والامتحانات وحفظ النظام في المدرسة.

٤-١٠- التعاون مع مشرف الأنشطة ومتابعة كل ما يتعلق بمادته من نشاط مدرسي.

١١-٤- حضور اجتماعات المجالس واللجان المدرسية، ومتابعة ما يترتب على حضور هذه الاجتماعات.

١٢-٤- القيام بأعمال المراقبة والتصحيح، وتسجيل الدرجات في الاختبارات والامتحانات.

١٣-٤- القيام بما تكلفهم به الإدارة من أعمال ونشاطات تتضمنها خطة العمل وفق ما أقرها مجلس المدرسين.

١٤-٤- المساعدة في كل ما يتعلق بلجنة الحماية الذاتية وإنجاح مهامها.

١٥-٤- الالتزام بالقوانين والتعليمات الصادرة بشأن الكتاب المدرسي المعتمد، ولاسيما ما يتعلق بعدم جواز تأليفه أو طبعه أو نشره أو بيعه، وكذلك الكتب المماثلة للكتب المدرسية كالكراسات التي تتضمن تلخيص الكتب المدرسية أو ترجمة نصوصها أو أجوبة على مسائلها إلا بعد الحصول على الموافقة الخطية المسبقة من وزارة التربية(وزارة التربية، ٢٠١٦، ص ٢١-٢٣).

١٦-٤- عدم الإتيان بأي من المحظورات على موظفي الدولة التي نص عليها القانون الأساسي للعاملين في الدولة والأنظمة المرعية، وعدم مخالفة التعليمات والقرارات والأنظمة الوزارية المتعلقة بعملهم.

١٧-٤- التنسيق مع الموجه الإداري عند إخراج أي طالب من الصف.

١٨-٤- الحرص على الالتزام بالدوام وعدم التأخر ، وعند تأخر المدرس أو غيابه تتخذ الإجراءات

الآتية:

أ- عند التأخر عن حصة دراسية على نحو كامل يتم تسجيل التأخر أصولاً، وتجمع حصص التأخر بحيث يتم احتساب التأخر عن كل ثلاث حصص غياب يوم غير مبرر.

ب- يعد غياب المدرس عن يوم دوام فيه حصتان من نصابه غياباً غير مبرر عن يوم دوام، أما إذا

كانت له فيه حصة واحدة فيحتسب الغياب وفق الفقرة (أ)(وزارة التربية، ٢٠١٦، ص ٣٢).

يرى الباحث أن المدرس العامل الرئيسي للعملية التعليمية، وأحد أهم الركائز والمقومات التي تحدد مدى نجاحها أو فشلها، كونه حلقة الوصل بين الطالب أو المتعلم والمادة التعليمية، والمسؤول عن تهيئة المناخ المناسب للطلبة لتلقي المعلومات والبيانات والحقائق ضمن التخصص أو الميدان الذي يقوم بتدريسه على شكل مساق في إحدى المراحل الأكاديمية، سواء المرحلة الدراسية الأولى أو الابتدائية، أو الثانوية أو الجامعية الأولى وكذلك الدراسات العليا وما بعدها.

٥- ملامح تطبيق الشفافية الإدارية في الجمهورية العربية السورية:

من أهم ملامح تطبيق الشفافية في الجمهورية العربية السورية إحداث وزارة التنمية الإدارية بموجب مرسوم تشريعي ١٣٩١ لعام ٢٠١٤، إذ تولى وزارة التنمية الإدارية بالتعاون والتنسيق مع الجهات العامة والمعنية مراجعة ودراسة القوانين النازمة للوظيفة العامة واقتراح تطويرها بما يضمن تحسين أدائها وجودة خدماتها، ومراجعة الأنظمة الداخلية والهياكل التنظيمية والوظيفية للجهات العامة واقتراح سياسة أشغال الوظيفة العامة ووضع أسس ومعايير عامة للترشيح والمسالك والمراتب الوظيفية (وزارة التنمية الإدارية، ٢٠١٤).

ومن أهم أعمال وزارة التنمية الإدارية إحداث مركز قياس الأداء الإداري ومن أعماله كالاتي:

-الإشراف على جودة الهيكل الإداري للجهاز الحكومي ومراجعته، وتقديم الدراسات والمعلومات اللازمة المتعلقة بالدمج - الإحداث - الحل.

-العمل على وضع الهيكل الإداري والوظيفي للجهاز الحكومي، واقتراح تحديد مزايا الوظيفة بالتنسيق مع الجهات العامة.

-تطوير مؤشرات قياس الأداء الإداري للجهات العامة في الدولة وتحديد شرائح وآليات قياسه ونسب احتسابها للوصول إلى المرصد الوطني للأداء الإداري.

-رصد الوزارات والجهات العامة ومدى دقتها بتطبيق أنظمتها الداخلية وأنظمة إدارة الموارد البشرية

وآليات تقييم العاملين لديها، وتقديم الدعم والاستشارة المتعلقة بذلك.

- رصد الأداء للمشروع بعد التنفيذ والالتزام بالأنظمة الجديدة.

- متابعة البرنامج الزمني - التنفيذ لكافة مشاريع وزارة التنمية الإدارية، وتقديم الدعم والمعلومات

اللازمة لها.

- متابعة مشاريع التنمية الإدارية ورصد أداء المشروع بعد التنفيذ والتحقق من نتائجه مقارنة بالأهداف

والغايات التي نشأ لها المشروع.

- إعداد التقارير عن نتائج أداء الجهات العامة التي يمكن توظيفها في مراجعة وتحسين الأداء

الحكومي.

- رصد المشاريع التنموية والتجارب النوعية في الدول المجاورة والإقليمية والدولية وتقديم المعلومات

اللازمة عن الآليات والإمكانات الكامنة التي يمكن الاستفادة منها في تجارب وطنية مماثلة.

- إعداد الدراسات والتقارير التي تتناول القضايا التنموية الإدارية الهامة، وإعداد النشرات الدورية بهدف

توضيح واقع الأداء الإداري بشكل دوري والتنسيق مع الجهات المعنية.

- دراسة ومتابعة إحداث - دمج - حل الجهات العامة، ودراسة مراسيم مهام الجهات العامة (وزارة التنمية

الإدارية، ٢٠١٤).

وقد كرست الجمهورية العربية السورية جهودها بتطبيق الشفافية في التعليم المتمثلة في وزارة

التربية ووزارة التعليم العالي من خلال المؤتمرات التربوية، ومن أهمها مؤتمر التطوير التربوي في

الجمهورية العربية السورية (٢٦-٢٨/٩/٢٠١٩ أعماله، يوم السبت ٢٨/٩/٢٠١٩ بإقرار عدد من

التوصيات المهمة (٤٩) توصية أهمها:

المحور الأول: الفلسفة التربوية والاستراتيجية الوطنية المستقبلية للتربية في سورية.

١- تبني فلسفة تربوية متفق عليها مجتمعياً، توضح النظرة إلى الطبيعة الإنسانية، وحاجات الوطن وتطلعاته، وتعمل مختلف الجهات المعنية ببناء الإنسان وتأهيله على إزالة التناقضات بينها، ولاسيما الأسرة والمجتمع.

٢- عدّ العملية التعليمية_ التعليمية مشروعاً مستقبلياً يحقّق للمجتمع العربي السوري توازنه الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، والاستفادة من الاتجاهات التربوية، والتجارب العالمية المعاصرة.

٣- وضع وثيقة وطنية لأخلاقيات مهنة التربية والتعليم.

٤- تطوير التشريعات التربوية ولا سيما قانون إحداث وزارة التربية بما ينسجم مع الفلسفة التربوية الوطنية، والعمل على إصدار صك تشريعي خاص بنظام المراتب الوظيفية للعاملين في وزارة التربية.

٥- التوسع في تفريع التعليم بما يتناسب والتخصصات الجامعية والتنمية المستدامة.

المحور الثاني: الأدوار المتغيرة للمعلم والمتعلم في القرن الحادي والعشرين، ويتضمن:

١- إدراج مهارات القرن الحادي والعشرين في برامج إعداد المعلم والمدرس بمؤسسات التعليم العالي وتعزيزها وتعميقها في أثناء الخدمة أهمها محو الأمية الرقمية والتفكير النقدي وحل المشكلات ومهارة الأبداع والابتكار.

٢- إعادة النظر في معايير قبول الطلبة المعلمين في كليات التربية وفق اختبارات معيارية موضوعية.

٣- وضع خطط تدريبية للعاملين في وزارة التربية في أثناء الخدمة تحقيقاً لمبدأ النمو المهني.

٤- وضع معايير تربوية لاختيار المعلمين في اللغة العربية، واعتماد قائمة معايير تتضمن المهارات والسمات الشخصية الواجب توافرها لدى المعلمين في مسابقات وزارة التربية بما يواكب التوجهات التربوية

الحديثة (Mod, Gov, Sy).

٥- توفير أنشطة تدفع المتعلم إلى المشاركة في بعض القضايا والمشكلات المجتمعية، والتركيز على

الأنشطة التي تُنمّي لديه المهارات العليا للتفكير (Mod, Gov, Sy).

- ٦- إكساب المتعلمين مهارات التفكير العلمي والناقد والتعلّم الذاتي بما يعزز مهارات التعلّم مدى الحياة.
- ٧- تحسين واقع المعلم من النواحي المادية والمعنوية الاجتماعية بما يساهم في تعزيز دوره في العملية التعليمية .

المحور الثالث: تطوير المناهج التربوية ومكوناتها، ودورها في تعزيز بناء الوطن والمواطن، ويتضمن:

- ١- تعزيز مفهوم الوطن وقيم المواطنة، وتنمية المسؤولية الوطنية لدى المتعلمين، والتنسيق بين الجهات الإعلامية والمؤسسات التربوية من أجل تكوين الهوية الوطنية وتعزيز الانتماء الوطني.
- ٢- تعميق الصلة ما بين الفلسفة التربوية الوطنية ومحتويات المناهج التربوية والأنشطة المصاحبة، بحيث تكون ترجمة هذه الفلسفة حية وفاعلة وبنّاءة.
- ٣- الاستمرار في تطوير المناهج التربوية، ومواكبة المستجدات، ومراعاة مفهومي الأصالة والمعاصرة في عملية التطوير، والعمل على توفير مصادر تعلّم متنوعة داعمة وإثرائية تتسجم مع المناهج المطورة، والاهتمام باللغة العربية.
- ٤- تضمين المناهج التربوية التوعية للمعلمين والمتعلمين بالأخطار والتحديات على المستوى الوطني والإقليمي والدولي وسبل مواجهتها.
- ٥- تفعيل مناهج التربية المهنية في مرحلة التعليم الأساسي وتطبيق نظام التوجيه المهني على تلاميذها.
- ٦- التقويم المستمر للمناهج الحالية وتطويرها لتلبية احتياجات سوق العمل من الخبرات والمهارات الجديدة (Mod,Gov,Sy).

ليست هذه المرة الأولى التي تعقد فيها وزارة التربية مؤتمراً لتطوير التعليم، ولا شك أن جهوداً غير قليلة بُذلت في التحضير له وإعداد البحوث والدراسات، ولا شك في أن هذا المؤتمر قد تميّز عما عُقد سابقاً من مؤتمرات، لاسيما أنه أتى بعد ثماني سنوات من أزمتنا الكارثية التي ما زلنا نعاني تبعاتها، ويجدر

التأكيد أيضاً على أن الاستثمار في قضية التعليم، إذا ما أعطيت حقها من الاهتمام، هو الاستثمار الأفضل والأكثر جدوى، فالدراسات التتبعية لمدخلات عملية التنمية ومخرجاتها تُظهر أن الخبرة البشرية تأتي في المرتبة الأولى من هذه المدخلات والمخرجات، لأن عائد الاستثمار التربوي يفوق كل عائد، ولأن العلم وتطبيقاته ركيزة كل استثمار ومنطلق كل إنجاز (Mod, Gov, Sy).

ويرى الباحث أنه في عصرنا هذا أصبح من المهم والأولوية امتلاك الشفافية والمعرفة ومهارة الانتفاع بها مشيراً إلى أهمية ارتباط التعليم بسوق العمل ومراحل الإنتاج مع التركيز على جودة هذا التعلم وتوفير المتطلبات التقنية والمادية لتحقيقها وهذا ما دفع وزارة التربية إلى البدء بتغيير المناهج وتطويرها من أجل الوصول إلى خبرات تعليمية قادرة على تزويد الطلاب بالكفاءات الأساسية كالتواصل والمهارات الحياتية والمهنية والمواطنة والتنمية المستدامة وبناء شخصية المتعلم بناء متوازناً وطنياً وعقلياً ووجدانياً.

ومما سبق نستنتج أن لتكوين رؤية وطنية استراتيجية متقدمة للتربية والتعليم في سورية وفق متطلبات القرن الحادي والعشرين في ضوء تحولات المجتمع الراهن لا بد من التفكير الجدي ومعالجة القضايا التربوية الملحة بشفافية وتحسين نوعية التعليم ووضع الأولويات والتوجهات لخدمة متطلبات التنمية المستدامة وبيان الدور الحالي والمستقبلي للتعليم وتعزيز دور المنظومة التربوية في بناء الإنسان والتطوير الوطني مع تأكيد أهمية الارتقاء بجودة التعليم ومتطلباته.

٦ - خلاصة الفصل:

جاء في هذا الفصل تطور الإدارة التربوية في الجمهورية العربية السورية، والمهام الموكلة لكل من المدير ومعاون المدير وشروط انتقائهما كما جاء في النظام الداخلي للمدارس المعدل عام (٢٠١٦)، بالإضافة إلى التعرف على المهام التدريسية للمدرسين، والتعرف على أهم الملامح بتطبيق الشفافية الإدارية في الجمهورية العربية السورية التي تعد إحدى أدوات الرقابة الإدارية، إذ يتم من خلالها

نشر كافة المعلومات والتشريعات والقوانين والقرارات على كل الأصعدة بشكل واضح، وخاصة فيما يتعلق برسم الخطط واتخاذ القرارات وكيفية تنفيذها وتمويلها.

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

١- منهج الدراسة

٢- أهداف الدراسة الميدانية

٣- مجتمع الدراسة وعينتها

٤- أدوات الدراسة

٥- خلاصة الفصل

تمهيد: يتضمن هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينتها، والادوات التي استخدمت في الدراسة، وخطوات تصميم كل من الاستبانة وبطاقة المقابلة، وحساب صدق أدوات الدراسة وثباتها، ويتضمن أيضاً إجراءات تطبيق الدراسة.

١- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والتعبير عنها كيفياً بوصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجدول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر والمتغيرات الأخرى (قندليجي، ٢٠١٥، ٨١). وتم اختيار هذا المنهج لمناسبته لمشكلة الدراسة وأهدافها وتسألاتها، وتم استخدام هذا المنهج من خلال تطبيق أدوات الدراسة على المدرسين بهدف دراسة واقع ممارسة الشفافية الإدارية في عينة من مدارس التعليم الثانوي العام خلال تطبيق استبانة ومقابلة على (مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم، والمدرسين) في عدد من المحافظات السورية (دمشق، حمص، حلب، اللاذقية، السويداء).

٢- أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى تحقيق الآتي:

٢-١- معرفة واقع ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر أفراد العينة.

٢-٢- تحديد متطلبات الشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٢-٣- تحديد معوقات الشفافية الإدارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٢-٤- اقتراح أنموذج لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام بالجمهورية العربية السورية في ضوء الشفافية الإدارية.

٣- مجتمع الدراسة وعينتها:

شمل المجتمع الأصلي للدراسة (مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم، والمدرسين) في عدد من المحافظات السورية وهي (دمشق، حمص، حلب، اللاذقية، السويداء) وقد بلغ عددهم (١٢٨٤٨) فرداً. تم تحديد المجتمع الأصلي للدراسة من خلال الرجوع إلى الدليل الإحصائي لوزارة التربية لعام ٢٠١٩، ويبين الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع الدراسة

المحافظة	الوظيفة	المجموع
دمشق	مدير مدرسة	71
	معاون مدير	59
	مدرس	2261
	المجموع	2391
حمص	مدير مدرسة	128
	معاون مدير	55
	مدرس	3412
	المجموع	3595
حلب	مدير مدرسة	113
	معاون مدير	35

1853	مدرس	
2001	المجموع	
145	مدير مدرسة	
136	معاون مدير	اللاذقية
3945	مدرس	
4226	المجموع	
43	مدير مدرسة	السويداء
19	معاون مدير	
573	مدرس	
635	المجموع	

وبهدف التحقق من صدق الاستبانة وثبات نتائجها تم اختيار عينة استطلاعية تألفت من (٦٤) من (مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم، والمدرسين) من محافظات (دمشق، اللاذقية، السويداء). أما عينة الدراسة النهائية فقد تم تحديدها بالطريقة العشوائية الطبقية النسبية، حيث تم تحديد حجم العينة بالنسبة لكل طبقة من طبقات المجتمع الأصلي، وتم اعتماد المحافظة والوظيفة طبقتين رئيسيتين وقد تم استخدام جداول كريجسي ومورغان (الكاف، ٢٠١٤، ١٠٤) في تحديد حجم العينة من كل طبقة، ويبين الجدول (٢) العينة النهائية للدراسة (بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة).

الجدول (٢) عينة الدراسة النهائية

المحافظة	الوظيفة	المجموع
دمشق	مدير مدرسة	59

43	معاون مدير	
329	مدرس	
431	المجموع	
98	مدير مدرسة	حمص
39	معاون مدير	
258	مدرس	
395	المجموع	
91	مدير مدرسة	حلب
28	معاون مدير	
295	مدرس	
414	المجموع	
92	مدير مدرسة	اللاذقية
79	معاون مدير	
312	مدرس	
483	المجموع	
34	مدير مدرسة	السويداء
15	معاون مدير	
225	مدرس	
274	المجموع	

وبالتالي بلغ العدد النهائي لأفراد عينة الدراسة (١٩٩٧) من مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونيهم، والمدرسين في عدد من المحافظات السورية (دمشق، حمص، حلب، اللاذقية، السويداء). كما تضمنت الدراسة عينة من مديري المدارس وأجريت مقابلة معهم بهدف تحديد معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية، وقد تألفت هذه العينة من (٤٠) مديراً سحبت بطريقة عشوائية من المحافظات السورية (دمشق، حمص، حلب، اللاذقية، السويداء).

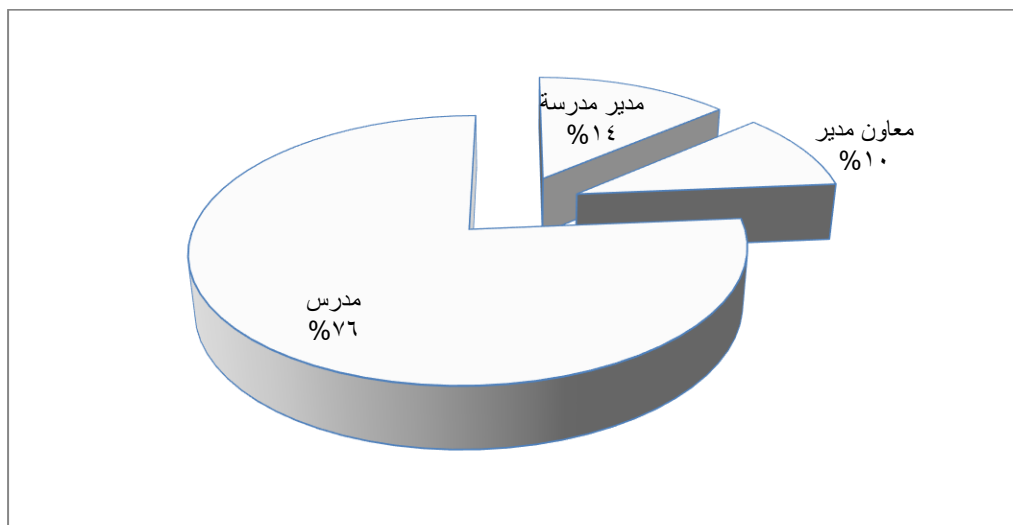
وبين الجدول (٣) توزع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات المدروسة

الجدول (٣) توزع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات المدروسة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
الوظيفة	مدير	٣٧٤
	معاون مدير	٢٠٤
	مدرس	١٤١٩
	المجموع	١٩٩٧
المحافظة	دمشق	٤٣١
	حمص	٣٩٥
	حلب	٤١٤
	اللاذقية	٤٨٣
	السويداء	٢٧٤
	المجموع	١٩٩٧
	الجنس	١٢٢١
تكرور	٦١.١ %	

٣٨.٩ %	٧٧٦	إناث	
١٠٠ %	١٩٩٧	المجموع	
٢٢.٤ %	٤٤٧	إجازة جامعية	
٦٨.٦ %	١٣٦٩	دبلوم تأهيل تربوي	المؤهل العلمي
٩.١ %	١٨١	دراسات عليا	
١٠٠ %	١٩٩٧	المجموع	
٢٨.٤ %	٥٦٨	أقل من عشر سنوات	عدد سنوات الخدمة
٥٥.٧ %	١١١٣	من ١٠ إلى ١٥ سنة	
١٥.٨ %	٣١٦	أكثر من ١٥ سنة	
١٠٠ %	١٩٩٧	المجموع	

ويبين الشكل (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة.

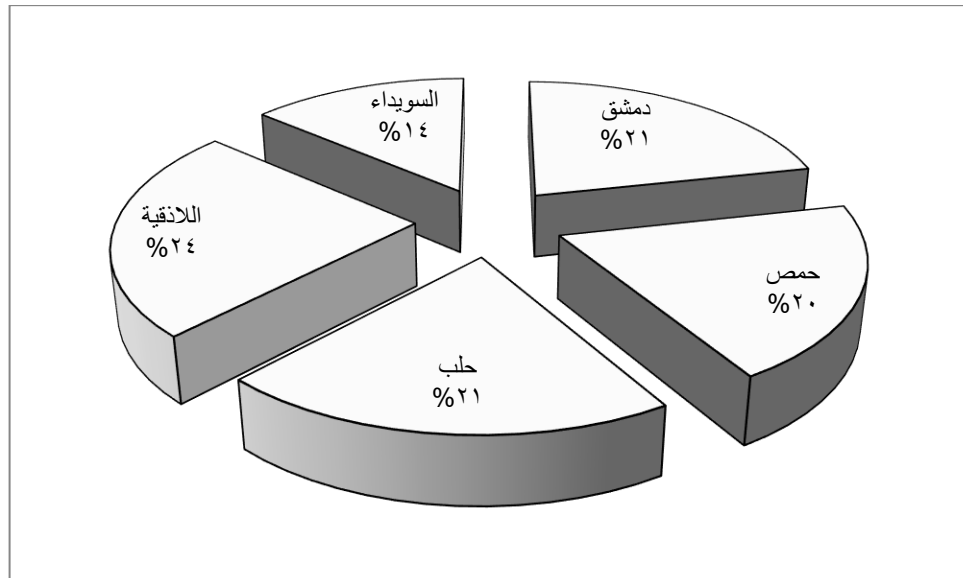


الشكل (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

يتبين من الشكل السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة من المدرسين حيث بلغت نسبتهم

٧٦%، ووجود تقارب بين نسبة مديري المدارس ومعاونيهم.

ويبين الشكل (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المحافظة.

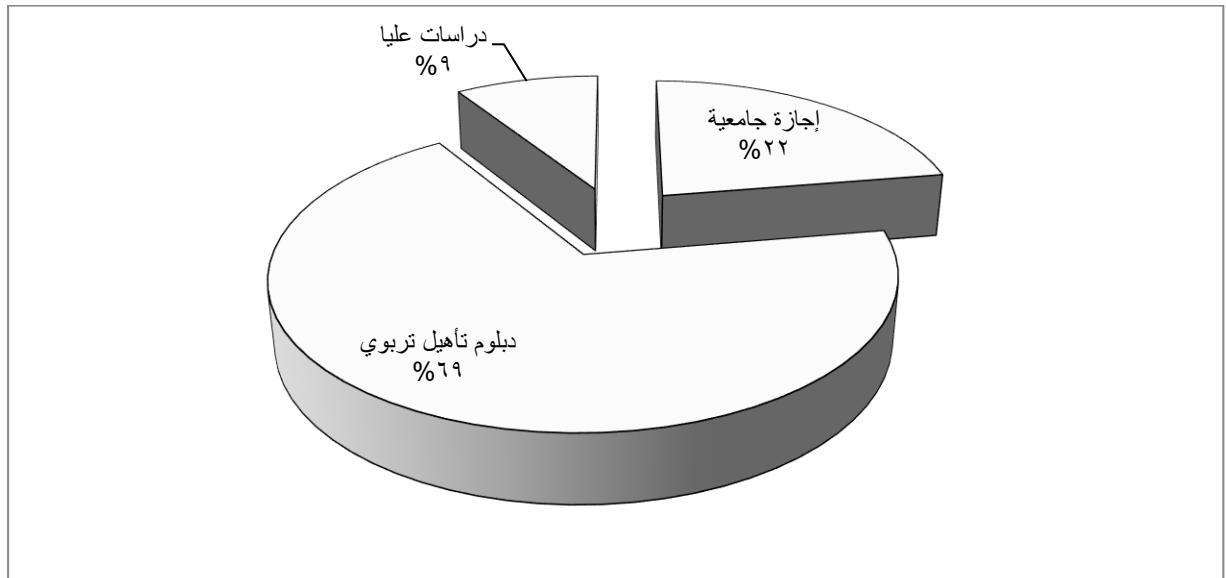


الشكل (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المحافظة

يتبين من الشكل السابق وجود تقارب في النسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق

متغير المحافظة، ما ينعكس بشكل إيجابي على دقة النتائج.

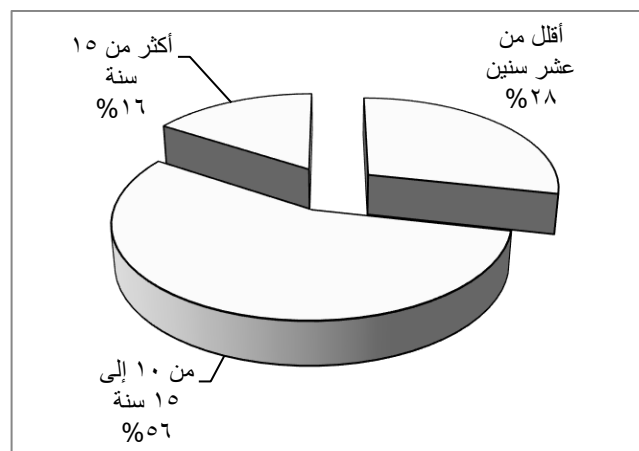
ويبين الشكل (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.



الشكل (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

يتبين من الشكل السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة دبلوم التأهيل التربوي، وذلك نظراً لأن معظم مديري المدارس ومعاونينهم حاصلون على شهادة دبلوم التأهيل التربوي لأنها شرط للتكليف بالإدارة، كما أن الكثير من المدرسين حصلوا على هذه الشهادة نظراً لأهميتها في التدريس.

ويبين الشكل (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة.



الشكل (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخدمة

يتبين من الشكل السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم خدمة في القطاع التربوي بين ١٠ و ١٥ سنة، بينما يوجد تقارب في نسب أفراد عينة الدراسة الذين لديهم عدد سنين خدمة أقل من عشر سنين و أكثر من ١٥ سنة.

٤ - أدوات الدراسة:

٤ - ١ - استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية:

- هدف استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية:

هدفت الاستبانة إلى معرفة واقع ممارسة الشفافية الإدارية في عينة من مدارس التعليم الثانوي العام في عدد من المحافظات السورية، ومعرفة أثر متغيرات الوظيفة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمحافظة في ذلك.

- تصميم استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية:

جرى تصميم الاستبانة بالاستناد إلى ما يأتي:

- الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة الغميز، (٢٠١٩)،

دراسة العتيبي (٢٠١٦).

- الدراسة التجريبية من أجل قياس الصدق والثبات للاستبانة .

- الإطار النظري.

- آراء السادة المحكمين.

وقد تكونت الاستبانة من (٥٣) عبارة توزعت على خمسة محاور، ويبين الجدول (٤) توزيع

عبارات الاستبانة على محاورها.

الجدول (٤) توزع عبارات استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية على محاورها

م	المحور	أرقام العبارات	المجموع
١	المشاركة في اتخاذ القرار	١١-١	١١
٢	إجراءات العمل	٢٠-١٢	٩
٣	الاتصال الإداري	٣٢-٢١	١٢
٤	المساءلة الإدارية	٤١-٣٣	٩
٥	نظام المعلومات	٥٣-٤٢	١٢
	الدرجة الكلية	٥٣-١	٥٣

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من خلال تحديد درجة توفر كل عبارة وفق الخيارات الآتية (متوفر بدرجة كبيرة، متوفر بدرجة جيدة، متوفر بدرجة متوسطة، متوفر بدرجة ضعيفة، غير متوفر)؛ تأخذ الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) وفق الترتيب السابق.

ويهدف تحديد درجة الموافقة على العبارات تم استخدام قانون طول الفئة، إذ تم حساب طول الفئة على النحو الآتي: تقسيم المدى (أكبر قيمة في مفتاح التصحيح - أصغر قيمة في مفتاح التصحيح) على عدد الفئات (١-٥) $\div 5 = 0.8$ (وهو طول الفئة)، وبعد إضافة طول الفئة إلى أصغر قيمة في مفتاح التصحيح حددت خمسة مستويات للتعامل مع متوسطات الدرجات (فرج الله، ٢٠١٧، ٥٣)، والجدول (٥) يبين ذلك.

الجدول (٥) فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها

فئات القيم	من ١ إلى ١.٧٩	من ١.٨ إلى ٢.٥٩	من ٢.٦ إلى ٣.٣٩	من ٣.٤ إلى ٤.١٩	من ٤.٢ إلى ٥
درجة التوفر	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

- التحقق من صدق استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية:

المقصود بصدق استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية هو أن تقيس الاستبانة السمة أو القدرة أو الشيء الذي تدعي أنها تقيسه، وبهذا فإن الصدق يشير إلى مدى صلاحية الاستبانة وصحتها، ويدل صدق الاستبانة على أمرين: ما الذي تقيسه، وكيف تتجح في قياسه (دويدار، ٢٠٠٦، ١٧١). وقد جرى التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين:

- صدق المحكمين:

تم التحقق من صدق المحكمين من خلال دراسة عناصر الاستبانة، ويضمن هذا النوع من الصدق شمول الاستبانة للعناصر أو أنواع السلوك أو البيانات أو العوامل التي يجري قياسها دون زيادة أو نقصان (ميخائيل، ٢٠١٦، ١١٠). وقد تم التحقق من صدق المحكمين من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق أذ بلغ عددهم (١٢) محكماً. وأجريت التعديلات الموصى بها من حيث الزيادة والحذف والتعديل وإعادة الصياغة. راجع ملحق رقم (١) صفحة (١٩٥).

- الصدق التمييزي:

يُقصد بالصدق التمييزي قدرة الاستبانة على التمييز بين المجموعات أو الأفراد التي تقع درجاتهم على طرفي المنحنى، ومن أجل التحقق من هذا النوع من الصدق استُخرجت دلالات الفروق بين متوسطات رتب الدرجات التي حصلت عليها العينة الاستطلاعية من خلال مقارنة درجات الفئة العليا (الرُبع الأعلى) بدرجات الفئة الدنيا (الرُبع الأدنى)، وقد تم حساب الصدق التمييزي للاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تطبيق الاستبانة على عينة من خارج العينة النهائية للدراسة تكونت من (٦٥) مُدرّساً ومُدرّسة في المدارس الثانوية في عدد من المحافظات السورية (دمشق، حمص، حلب، اللاذقية، السويداء).
- حساب الدرجة الكلية لكل فرد من أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبانة.
- ترتيب الدرجات الكلية تنازلياً.
- تحديد الفئة العليا والفئة الدنيا.
- استخدام اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) لمعرفة دلالة الفروق بين الفئتين العليا والدنيا.
- والجدول (٦) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (٦) الصق التمييزي للاستبانة

(n=65)

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيم t	القيمة الاحتمالية	القرار
المشاركة في اتخاذ القرار	عليا	١٨	٣٢.٣٩	٢.٩٧	34	١٧.٥٨٧	٠.٠٠٠	دال عند ٠.٠٠٥
	دنيا	١٨	١٧.٠٠	٢.٢٢				
إجراءات العمل	عليا	١٨	٢٦.٢٨	١.٢٣	34	23.132	٠.٠٠٠	دال عند ٠.٠٠٥
	دنيا	١٨	١٦.٥٦	١.٢٩				
الاتصال الإداري	عليا	١٨	٣٣.٦٧	١.٦٨	34	22.105	٠.٠٠٠	دال عند ٠.٠٠٥
	دنيا	١٨	٢٣.١١	١.١٣				
المساءلة الإدارية	عليا	١٨	٢٤.٩٤	١.٦٣	34	18.053	٠.٠٠٠	دال عند ٠.٠٠٥
	دنيا	١٨	١٤.٩٤	١.٧٠				
نظام المعلومات	عليا	١٨	٣١.٨٩	١.٤٥	34	20.354	٠.٠٠٠	دال عند ٠.٠٠٥

٠.٠٥				١.٧٩	٢٠.٨٣	١٨	دنيا	
دال عند	٠.٠٠٠	20.561	34	٨.٦٩	١٤٩.١٧	١٨	عليا	الدرجة الكلية
٠.٠٥				٧.٨٤	٩٢.٤٤	١٨	دنيا	

يتبين من الجدول (٦) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (Independent Samples Test) بالنسبة لكل محور من محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية وبالنسبة للدرجة الكلية بلغ (٠.٠٠٠) وهو أصغر من (٠.٠٠٥) ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الفئة العليا ومتوسطات درجات الفئة الدنيا، وهذا يشير إلى الصدق التمييزي للاستبانة.

- صدق البناء الداخلي للاستبانة:

جرى التَّحَقُّق من صدق البناء الداخلي للاستبانة من خلال استخراج قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة ومجموع الدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول (٧) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (٧) قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة ومجموع الدرجات

الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

المشاركة في اتخاذ القرار			
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
١	**.٠,٥٩٧	٧	**٠,٩٤٧
٢	**.٠,٩٣٤	٨	*٠,٤٦٧
٣	**.٠,٩٦٤	٩	**٠,٩١٤
٤	**.٠,٥٨٧	١٠	**٠,٨٩٢

**٠.٦٨٢	١١	**٠,٧٤٤	٥
		*٠,٤٩٩	٦
إجراءات العمل			
قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٧١٩	١٧	*٠,٤٨٨	١٢
**٠,٧٥٠	١٨	*٠,٥٠١	١٣
**٠,٦٨٥	١٩	**٠,٥٨٠	١٤
**٠.٧٣٢	٢٠	**٠,٦٤٦	١٥
		**٠,٦٩٩	١٦
الاتصال الإداري			
قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠.٧٥٢	٢٧	**٠.٨٢٥	٢١
*٠.٤٣٥	٢٨	**٠.٧٨٢	٢٢
*٠.٥٠٩	٢٩	**٠.٧٩٠	٢٣
**٠.٧٨١	٣٠	**٠.٦٠٤	٢٤
**٠.٥٩١	٣١	**٠.٧٣٨	٢٥
*٠.٥٠٨	٣٢	**٠.٦٣٤	٢٦
المساءلة الإدارية			
قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٧٥٢	٣٨	**٠,٨٥٢	٣٣
**٠,٦٣٨	٣٩	**٠,٨٢٧	٣٤

٣٥	*٠,٤٥٨	٤٠	**٠,٦٢٥
٣٦	**٠,٥٢٣	٤١	**٠,٨٧٢
٣٧	**٠,٧٧٨		
نظام المعلومات			
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
٤٢	**٠,٦٢٣	٤٨	**٠,٧٩٢
٤٣	*٠,٤٣٢	٤٩	**٠,٥٧٦
٤٤	**٠,٨١١	٥٠	**٠,٨١١
٤٥	**٠,٥٩٦	٥١	**٠,٧٨٨
٤٦	**٠,٦٦٦	٥٢	**٠,٥٨٤
٤٧	**٠,٦٢٣	٥٣	**٠,٦٥٢

*دال عند ٠.٠٥ باتجاهين

**دال عند ٠.٠١ باتجاهين

كما تم استخراج قيم معامل الارتباط بيرسون بين المحاور فيما بينها، وبين كل محور

والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (٨) يبين نتائج ذلك.

الجدول (٨) قيم معامل الارتباط بيرسون بين المحاور فيما بينها، وبين كل محور والدرجة الكلية

للاستبانة

المحور	المشاركة في اتخاذ القرار	إجراءات العمل	الاتصال الإداري	المساءلة الإدارية	نظام المعلومات	الدرجة الكلية
المشاركة في اتخاذ القرار		**٠,٧٥٨	**٠,٦٣٩	**٠,٦٨٥	**٠,٧٢٥	**٠,٨٧٥
إجراءات العمل	**٠,٧٥٨		**٠,٨٩٥	**٠,٧٤٨	**٠,٧٣٩	**٠,٨٣٩
الاتصال الإداري	**٠,٦٣٩	**٠,٨٩٥		**٠,٧٨٢	**٠,٧٣١	**٠,٨٩٢

**٠.٨٢٥	**٠.٦٩٨		**٠.٧٨٢	**٠.٧٤٨	**٠.٦٨٥	المساءلة الإدارية
**٠.٨٩٦		**٠.٦٩٨	**٠.٧٣١	**٠.٧٣٩	**٠.٧٢٥	نظام المعلومات
	**٠.٨٩٦	**٠.٨٢٥	**٠.٨٩٢	**٠.٨٣٩	**٠.٨٧٥	الدرجة الكلية

يتبين من الجدولين (٧) و (٨) أن جميع قيم الدلالة الإحصائية لاختبار بيرسون موجبة وذات

دلالة إحصائية ما يشير إلى صدق البناء الداخلي للاستبانة.

- التحقق من ثبات استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية:

المقصود بثبات الاستبانة أن تعطي النتائج نفسها تقريباً كلما أعيد تطبيقها على الأفراد أنفسهم تحت الظروف نفسها التي طبقت عليهم في المرة الأولى (دويدار، ٢٠٠٦، ص ١٦٦). ومن أجل التأكد من ثبات الاستبانة تم اتباع الطرائق الآتية:

- طريقة ألفا كرونباخ:

يمثل معامل ألفا كرونباخ متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة المقياس أو الاستبانة بطرق مختلفة، وبذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزأين من أجزاء المقياس، ويتم حساب تباين كل بند من بنود الاختبار ثم مجموع التباينات، وكذلك تباين الدرجة الكلية للمقياس، وتستخدم هذه المعادلة في المقاييس والاختبارات متعددة الاختيارات وليست الثنائية (حسن، ٢٠٠٦، ص ١١).

والجدول (٩) يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية.

الجدول (٩) ثبات استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية بطريقة ألفا كرونباخ

م	المحور	مجموع العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
١	المشاركة في اتخاذ القرار	١١	٠.٧٨٧
٢	إجراءات العمل	٩	٠.٧٨٨

٣	الاتصال الإداري	١٢	٠.٧٤٥
٤	المساءلة الإدارية	٩	٠.٧١٩
٥	نظام المعلومات	١٢	٠.٧٥٢
	الدرجة الكلية	٥٣	٠.٨٦٥

يتبين من الجدول (٩) أن جميع قيم ألفا كرونباخ أكبر من (٠.٧) وهي قيم عالية ما يدل على ثبات مقبول للاستبانة.

- طريقة التجزئة النصفية:

تم التحقق من ثبات استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية أيضاً باستخدام طريقة التجزئة النصفية (فردية وزوجية)، حيث قُسمت درجات المقياس إلى نصفين متعادلين من خلال جعل البنود ذات الأرقام الفردية في أحد النصفين والبنود ذات الأرقام الزوجية في النصف الآخر، ثم تم حساب الترابط بين مجموع الدرجات على النصف الفردي ومجموع الدرجات على النصف الزوجي باستخدام معامل الارتباط بيرسون (وهو يمثل ثبات نصف المقياس)، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون، لأن معامل الثبات المحسوب بطريقة التجزئة النصفية يظهر درجة ارتباط أحد نصفي المقياس بنصفه الثاني وليس المقياس برمته (عمر وآخرون، ٢٠١٠، ص ٢١٤)، والجدول (١٠) يوضح قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية وبالنسبة لدرجتها الكلية.

الجدول (١٠) ثبات استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية بطريقة التجزئة النصفية

م	المحور	العبارات	مجموع العبارات	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل الثبات
١	المشاركة في اتخاذ القرار	فردية	٦	٠.٤٥٨	٠.٨٧٨
		زوجية	٥		

٢	إجراءات العمل	فردية	٤	٠.٤٣٩	٠.٨٧٩
		زوجية	٥		
٣	الاتصال الإداري	فردية	٦	٠.٤٠٨	٠.٩٧٨
		زوجية	٦		
٤	المساءلة الإدارية	فردية	٥	٠.٤١٩	٠.٨٩٧
		زوجية	٤		
٥	نظام المعلومات	فردية	٦	٠.٤٨٥	٠.٧٧٦
		زوجية	٦		
	الدرجة الكلية	فردية	٢٧	٠.٥٧١	٠.٧٨٨
		زوجية	٢٦		

يتبين من الجدول (١٠) أن قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية أكبر من (٠.٧) وهي قيم مقبولة ما يؤكد ثبات نتائج استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية.

٤-٢- استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية:

- هدف استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية:

هدفت استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية إلى معرفة المتطلبات الإدارية والمادية والبشرية

اللازمة لتطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية.

- تصميم استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية:

جرى تصميم الاستبانة بالاستناد إلى ما يأتي:

- الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة.

- الإطار النظري.

- آراء السادة المحكمين.

وقد تكونت الاستبانة من (٢١) عبارة توزعت على ثلاثة محاور، ويبين الجدول (١١) توزيع عبارات الاستبانة على محاورها.

الجدول (١١) توزيع عبارات استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية على محاورها

م	المحور	أرقام العبارات	المجموع
١	متطلبات إدارية	١٠-١	١٠
٢	متطلبات مادية وتقنية	١٦-١١	٦
٣	متطلبات بشرية	٢١-١٧	٥

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من خلال تحديد درجة توفر كل عبارة وفق الخيارات الآتية (متوفر بدرجة كبيرة، متوفر بدرجة جيدة، متوفر بدرجة متوسطة، متوفر بدرجة ضعيفة، غير متوفر)؛ تأخذ الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) وفق الترتيب السابق. وبهدف تحديد درجة الموافقة على العبارات استخدم قانون طول الفئة الذي ذكر سابقاً.

- التحقق من صدق استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية:

المقصود بصدق استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية هو أن تقيس الاستبانة السمة أو القدرة أو الشيء الذي تدعي أنها تقيسه، وبهذا فإن الصدق يشير إلى مدى صلاحية الاستبانة وصحتها، ويدل صدق الاستبانة على أمرين: ما الذي تقيسه، وكيف تتجح في قياسه (دويدار، ٢٠٠٦، ١٧١). وقد جرى التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين:

- صدق المحكمين:

يتم التحقق من صدق المحكمين من خلال دراسة عناصر الاستبانة، ويضمن هذا النوع من الصدق شمول الاستبانة للعناصر أو أنواع السلوك أو البيانات أو العوامل التي يجري قياسها دون زيادة

أو نقصان (ميخائيل، ٢٠١٦، ١١٠). وقد تم التحقق من صدق المحكمين من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق. وأجريت التعديلات الموصى بها من حيث الزيادة والحذف والتعديل وإعادة الصياغة.

- الصدق التمييزي:

يُقصد بالصدق التمييزي قدرة الاستبانة على التمييز بين المجموعات أو الأفراد التي تقع درجاتهم على طرفي المنحنى، ومن أجل التحقق من هذا النوع من الصدق تم استخراج دلالات الفروق بين متوسطات رتب الدرجات التي حصلت عليها العينة الاستطلاعية من خلال مقارنة درجات الفئة العليا (الرُبيع الأعلى) بدرجات الفئة الدنيا (الرُبيع الأدنى)، وقد تم حساب الصدق التمييزي للاستبانة وفق الخطوات الآتية:

- تطبيق الاستبانة على عينة من خارج العينة النهائية للدراسة تكونت من (٥٥) مُدرّساً ومُدرّسة في المدارس الثانوية في عدد من المحافظات السورية (دمشق، حمص، حلب، اللاذقية، السويداء).
- حساب الدرجة الكلية لكل فرد من أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبانة.
- ترتيب الدرجات الكلية تنازلياً.
- تحديد الفئة العليا والفئة الدنيا.
- استخدام اختبار العينات المستقلة (Independent Samples Test) لمعرفة دلالة الفروق بين الفئتين العليا والدنيا.
- والجدول (١٢) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (١٢) الصدق التمييزي للاستبانة

(n=65)

المحور	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف	درجة	قيم t	القيمة	القرار
--------	-------	-------	---------	----------	------	-------	--------	--------

	الاحتمالية		الحرية	المعياري	الحسابي			
متطلبات إدارية	٠.٠٠٠٠ ٠.٠٠٥	١٨.٦٣٢	34	١.٩٨	٤٢.٨٣	١٨	عليا	
				١.١٨	٣٢.٧٢	١٨	دنيا	
متطلبات مادية وتقنية	٠.٠٠٠٠ ٠.٠٠٥	١٣.٨٣٣	34	١.١٨	٢٥.٧٢	١٨	عليا	
				١.٨١	١٨.٦٧	١٨	دنيا	
متطلبات بشرية	٠.٠٠٠٠ ٠.٠٠٥	١٢.٦٨١	34	٢.٠٠	١٩.٦١	١٨	عليا	
				١.٢٥	١٢.٥٦	١٨	دنيا	
الدرجة الكلية	٠.٠٠٠٠ ٠.٠٠٥	١٥.٧٣٢	34	٥.٠٤	٨٨.١٧	١٨	عليا	
				٤.١٥	٦٣.٩٤	١٨	دنيا	

يتبين من الجدول (١٢) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (Independent Samples)

(Test) بالنسبة لكل محور من محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية وبالنسبة للدرجة الكلية بلغ (٠.٠٠٠) وهي أصغر من (٠.٠٠٥)، ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الفئة العليا ومتوسطات درجات الفئة الدنيا، هذا يشير إلى الصدق التمييزي للاستبانة.

- صدق البناء الداخلي لاستبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية:

جرى التَّحَقُّق من صدق البناء الداخلي للاستبانة من خلال استخراج قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة ومجموع الدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول (١٣) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (١٣) قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة ومجموع الدرجات

الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

متطلبات إدارية			
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط

**٠,٨٥٦	٦	**٠,٦٧٥	١
**٠,٦٣٢	٧	**٠,٨٣١	٢
**٠,٨٢٣	٨	**٠,٧٩٢	٣
**٠,٧٩٢	٩	**٠,٨٥٦	٤
**٠,٦٨٣	١٠	**٠,٦٣٢	٥
متطلبات مادية وتقنية			
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
١١	**٠,٧٢٣	١٤	**٠,٨٣١
١٢	**٠,٦٣٩	١٥	**٠,٨٢١
١٣	**٠,٨٣٢	١٦	**٠,٧٢٣
متطلبات بشرية			
رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
١٧	**٠,٧٨٢	٢٠	**٠,٨٣١
١٨	**٠,٦٣٨	٢١	**٠,٦٩٥
١٩	**٠,٨٩٢		

*دال عند ٠.٠٥ باتجاهين

**دال عند ٠.٠١ باتجاهين

كما تم استخراج قيم معامل الارتباط بيرسون بين المحاور فيما بينها، وبين كل محور

والدرجة الكلية للاستبانة، والجدول (١٤) يبين نتائج ذلك.

الجدول (١٤) قيم معامل الارتباط بيرسون بين المحاور فيما بينها، وبين كل محور والدرجة الكلية

للاستبانة

المحور	متطلبات إدارية	متطلبات مادية وتقنية	متطلبات بشرية	الدرجة الكلية
متطلبات إدارية		**٠.٨٢٢	**٠.٧٩٣	**٠.٧٨٥
متطلبات مادية وتقنية	**٠.٨٢٢		**٠.٨٦٢	**٠.٨٩٣
متطلبات بشرية	**٠.٧٩٣	**٠.٨٦٢		**٠.٨٥٢
الدرجة الكلية	**٠.٧٨٥	**٠.٨٩٣	**٠.٨٥٢	

يتبين من الجدولين (١٣) و (١٤) أن جميع قيم الدلالة الإحصائية لاختبار بيرسون موجبة وذات دلالة إحصائية ما يشير إلى صدق البناء الداخلي لاستبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية.

- التحقق من ثبات استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية:

المقصود بثبات الاستبانة أن تعطي النتائج نفسها تقريباً كلما أعيد تطبيقها على الأفراد أنفسهم تحت الظروف نفسها التي طبقت عليهم في المرة الأولى (دويدار، ٢٠٠٦، ص ١٦٦). ومن أجل التأكد من ثبات الاستبانة تم اتباع الطرائق الآتية:

- طريقة ألفا كرونباخ:

يمثل معامل ألفا كرونباخ متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة المقياس أو الاستبانة بطرق مختلفة، وبذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزأين من أجزاء المقياس، ويتم حساب تباين كل بند من بنود الاختبار ثم مجموع التباينات، وكذلك تباين الدرجة الكلية للمقياس، وتستخدم هذه المعادلة في المقاييس والاختبارات متعددة الاختيارات وليست الثنائية (حسن، ٢٠٠٦، ص ١١).

والجدول (١٥) يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية.

الجدول (١٥) ثبات استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية بطريقة ألفا كرونباخ

م	المحور	مجموع العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
١	متطلبات إدارية	١٠	٠.٧٧١
٢	متطلبات مادية وتقنية	٦	٠.٧٣٩
٣	متطلبات بشرية	٥	٠.٧٠٢
	الدرجة الكلية	٢١	٠.٨٠٣

يتبين من الجدول (١٥) أن جميع قيم ألفا كرونباخ أكبر من (٠.٧) ما يدل على ثبات مقبول لاستبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية.

- طريقة التجزئة النصفية:

تم التحقق من ثبات استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية أيضاً باستخدام طريقة التجزئة النصفية (فردية وزوجية). والجدول (١٦) يوضح قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية وبالنسبة لدرجتها الكلية.

الجدول (١٦) ثبات استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية بطريقة التجزئة النصفية

م	المحور	العبارات	العدد	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل الثبات
١	متطلبات إدارية	فردية	٥	٠.٤٥٢	٠.٧٨٨
		زوجية	٥		
٢	متطلبات مادية وتقنية	فردية	٣	٠.٤٣٩	٠.٧٨٧
		زوجية	٣		
٣	متطلبات بشرية	فردية	٣	٠.٤٨٢	٠.٨٩٨
		زوجية	٢		
	الدرجة الكلية	زوجية	١٠	٠.٥٣٢	٠.٧٨٩

		١١	فردية	
--	--	----	-------	--

يتبين من الجدول (١٦) أن قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية أكبر من (٠.٧) ما يؤكد ثبات نتائج استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية.

٤-٣- بطاقة المقابلة:

بطاقة المقابلة هي الأداة الثالثة في الدراسة الحالية، وقد هدفت إلى تحديد معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية، وقد تضمنت أسئلة مفتوحة.

وبهدف التحقق من صدق بطاقة المقابلة تم عرضها على عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق حيث أجريت بعض التعديلات عليها بناء على ملاحظاتهم.

- خلاصة الفصل:

تناول الباحث في هذا الفصل خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية من حيث منهج الدراسة المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع المعلومات وكيفية بنائها، وإجراءات الصدق والثبات، وإجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

١- الإجابة عن أسئلة الدراسة

٢- اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بواقع ممارسة

الشفافية الإدارية

٣- اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمتطلبات تطبيق

الشفافية الإدارية

٤- خلاصة الفصل

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من إجابات أفراد عينة الدراسة عن أدوات الدراسة الثلاث: استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية واستبانة متطلبات الشفافية الإدارية، وبطاقة المقابلة مع مديري مدارس التعليم الثانوي العام، وبيان أثر بعض المتغيرات المستقلة بأفراد العينة (كالجنس، والمؤهل العلمي، والمحافظة، وعدد سنوات الخدمة، ومتغير الوظيفي).

١-الإجابة عن أسئلة الدراسة:

١-١- الإجابة عن السؤال الأول للدراسة: ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس

الثانوية من وجهة نظر المديرين ومعاونيهم والمدرسين ؟

بهدف الإجابة عن السؤال الأول للدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل محور من محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية، كما جرى تحديد ترتيب المحاور وفق متوسطها الحسابي، والجدول التالي يبين نتائج ذلك.

الجدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل

محور من محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
١	المشاركة في اتخاذ القرار	2.62	0.81	متوسطة	4
٢	إجراءات العمل	3.58	1.04	مرتفعة	1
٣	الاتصال الإداري	3.15	0.77	متوسطة	3
٤	المساءلة الإدارية	2.41	0.79	منخفضة	5
٥	نظام المعلومات	3.17	1.30	متوسطة	2

الدرجة الكلية	٢.٩٩	٠.٩٤	متوسطة
---------------	------	------	--------

يتبين من الجدول (١٧) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية قد بلغ (٢.٩٩) وهي قيمة تدل على درجة متوسطة انفتحت مع نتائج دراسة الغميز (٢٠١٩) التي جاءت بمتوسط حسابي (٢,٥٧) واختلفت مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠١٦) ودراسة العنزي ودراسة المومني التي جاءت بشكل مرتفع ودراسة حسين (٢٠١٨) التي جاءت بشكل منخفض وتعود هذه النتيجة إلى تباين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة وهذه النتيجة تعكس إدراك أفراد عينة الدراسة للممارسات المتوسطة للشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية، وهذه النتيجة تعود إلى إدراك مدارس التعليم الثانوي العام لأهمية ممارسة الشفافية في العمل التربوي، وبالتالي العمل على تحقيقها بدرجة متوسطة، نتيجة لما للشفافية من آثار إيجابية في وضوح الممارسات المدرسية، وتعرف العاملين على كافة اللوائح والتشريعات التي تحكم العمل المدرسي، وبالتالي زيادة دافعيتهم للعمل لوجود معايير واضحة وشفافة تحكم العمل التربوي، فضلاً عن تغيير الأساليب الإدارية في المجال التربوي عما كانت عليه في الإدارة التقليدية والتي كانت تعمل بشكل مغلق، وغير واضح المعالم، ولا يعلم فيها العاملون أو المجتمع المحلي إلا القليل عما يتعلق بالعمل المدرسي، إلا أن الإدارات المدرسية في الوقت الراهن أصبحت مطالبة بإصدار تقارير عن كل ما يتعلق بالعمل التربوي، وبالتالي أصبحت مطالبة بممارسة الشفافية، وأصبحت كل أنشطتها معروفة للجميع خاصة في ضوء التكنولوجيا الحديثة، والتي تنقل كل ما يتم القيام به داخل المؤسسات التربوية بشكل مستمر، ويعزى ذلك أيضاً كون مفهوم الشفافية الإدارية مفهوم نابع من نزاهة الموظف أو المسؤول لعمله ومحاربته للفساد في شتى أنواعه، إذ جاء محور (إجراءات العمل) بالترتيب، الأول جاء بدرجة مرتفعة ويعزى ذلك كون الإجراءات نابعة من سياسة مركزية ولا يمكن التلاعب بها، أما المحاور (نظام المعلومات، الاتصال الإداري، المشاركة في اتخاذ القرار) فجاءت بدرجة متوسطة

ويعزى ذلك المام عينة الدراسة بالمعلومات المهمة حول طبيعة الاتصال الإداري وضرورة مشاركة الجميع في اتخاذ القرار من أجل تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، ونتيجة الدورات التدريبية التي خضعوا لها في هذا المجال ، بينما جاء محور (المساءلة الإدارية) بدرجة منخفضة ويعزى ذلك إلى قلة المعلومات حول نظام المساءلة

وفيما يأتي نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على كل محور من محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية.

- المحور الأول "المشاركة في اتخاذ القرارات":

يبين الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محور المشاركة في اتخاذ القرارات.

الجدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

المشاركة في اتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١) نبنى فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات.	٢.٦٥	0.92	٦	متوسطة
٢) نتجنب الروتين والبيروقراطية عند اتخاذ القرارات.	٢.٤٤	1.12	٩	منخفضة
٣) نعتمد اللامركزية في اتخاذ القرارات	٢.٢٥	0.79	١١	منخفضة
٤) نعد الدراسات ورسم الخطط قبل اتخاذ القرارات.	٢.٦١	1.25	٧	متوسطة
٥) نحرص على اتخاذ قرارات واضحة	٢.٩٦	0.95	١	متوسطة
٦) نتابع القرارات التي يتم اتخاذها بصورة مستمرة.	٢.٦٨	0.85	٥	متوسطة
٧) نراعي في اتخاذ القرارات المتغيرات الاجتماعية والإدارية.	٢.٧٩	0.72	٣	متوسطة

متوسطة	٢	0.40	٢.٨٥	٨) نتخذ قرارات تتناسب مع إمكانيات جميع العاملين.
متوسطة	٤	0.72	٢.٧١	٩) نستفيد من أخطاء القرارات السابقة في معالجة مواقف مشابهة.
منخفضة	٨	0.83	٢.٤٥	١٠) نركز على إنجاز المهمات بروح الفريق
منخفضة	١٠	0.40	٢.٣٨	١١) نعمل على تقييم القرارات بشكل جماعي
متوسطة		٠,٨١	٢,٦٢	الدرجة الكلية للمحور الأول

يتبين من الجدول (١٨) الآتي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول (٢.٦٢) بانحراف معياري (٠.٨١) وتدل قيمة المتوسط الحسابي على درجة متوسطة في تطبيق الشفافية الإدارية في اتخاذ القرارات، ويلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي هي في الحد الأدنى من فئة المتوسط وأقرب إلى المنخفض وتعود إلى إدراك أفراد عينة الدراسة للدور المتوسط في ممارسة الشفافية الذي تقوم به المدرسة فيما يتعلق بشفافية اتخاذ القرارات بما يضمن حصولها على الدعم الكافي لهذه القرارات سواء من العاملين أو المجتمع المحلي، إضافة إلى أن الشفافية في اتخاذ القرارات يجعل سياسات المدرسة واضحة للجميع، الأمر الذي يترتب عليه الثقة في القرارات المدرسية وعدم اتخاذ قرارات غير مدروسة قد تؤثر سلباً على أداء المدرسة .

- جاءت (٧) عبارات بدرجة متوسطة هي (نحرص على اتخاذ قرارات واضحة، نتخذ قرارات تتناسب مع إمكانيات جميع العاملين، نراعي في اتخاذ القرارات المتغيرات الاجتماعية والإدارية، نستفيد من أخطاء القرارات السابقة في معالجة مواقف مشابهة، نتابع القرارات التي يتم اتخاذها بصورة مستمرة، نتبنى فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات، نعد الدراسات ورسم

الخطط قبل اتخاذ القرارات)، ويعزى ذلك إلى وعي وإدراك أفراد عينة الدراسة إلى أهمية صنع القرار واتخاذها.

- جاءت أربع عبارات بدرجة منخفضة هي (تركز على إنجاز المهمات بروح الفريق، نتجنب الروتين والبيروقراطية عند اتخاذ القرارات، نعمل على تقييم القرارات بشكل جماعي، نعتمد اللامركزية في اتخاذ القرارات). ويعزى ذلك إلى ضعف مهارات الإدارة لدى بعض المديرين والعاملين في المدرسة (مهاراة القيادة، مهارات إدارة المواقف، مهاراة إدارة الأزمات)، وقلة تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، وقلة المعلومات اللازمة للقرارات المتخذة، وضعف التنسيق بين الإداريين في المدرسة فيما بينهم، وبينهم من جهة وبين المدرسين من جهة ثانية،

المحور الثاني: إجراءات العمل:

يبين الجدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني من استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية، و ترتيب العبارات وفق متوسطها الحسابي.

الجدول (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

إجراءات العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
١٢) نقوم بدراسة إجراءات العمل قبل تحديدها	٣.٢٥	1.06	٩	مرتفعة
١٣) نعمل على أن تكون إجراءات العمل واضحة	٣.٥٥	0.99	٤	مرتفعة
١٤) نعمل على أدله إرشادية لإجراءات العمل	٣.٥٥	0.88	٥	مرتفعة
١٥) نطبق الأنظمة والتعليمات بحرفية	٣.٤١	1.20	٨	مرتفعة
١٦) نحرص على انتظام دوام العاملين	٣.٤٦	1.28	٧	مرتفعة

مرتفعة	١	1.01	٣.٨٩	١٧)نعمل على توفير الكتب المدرسية
مرتفعة	٦	1.06	٣.٥١	١٨) نعمل على تجهيز المدرسة بالأثاث المدرسي
مرتفعة	٢	0.99	٣.٨٤	١٩)نعمل على تأمين الوسائل التعليمية
مرتفعة	٣	0.88	٣.٧٨	٢٠)نضع معايير دقيقة لنقل الطلاب
مرتفعة		١.٠٤	٣.٥٨	الدرجة الكلية للمحور الثاني

يتبين من الجدول (١٩) الآتي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني (٣.٥٨) بانحراف معياري (١.٠٤)، وتدل قيمة المتوسط الحسابي على درجة مرتفعة في تطبيق الشفافية الإدارية في إجراءات العمل وهذه النتيجة تشير إدراك أفراد عينة الدراسة باهتمام مدارس التعليم الثانوي العام بإجراءات وآليات العمل بدرجة مرتفعة، نتيجة لأهمية إجراءات العمل وآلياته في تطوير العمل التربوي، فهذه الآليات والإجراءات تعد الأداة الأساسية للعمل المدرسي، وبدون مراعاتها لا يمكن للعمل المدرسي تحقيق أهدافه التي يطمح إليها .
- جاءت جميع عبارات هذا المحور بدرجة موافقة مرتفعة، ولم تأت أي عبارة بدرجة موافقة متوسطة أو منخفضة، وتدل النتائج السابقة إلى وجود اهتمام مدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر أفراد العينة بالتشريعات والإجراءات التي تتسبب في تنظيم العمل المدرسي وتعكس درجة نجاحه من عدمها، حيث يتضح من خلالها القواعد التي تحكم العمل المدرسي وما يترتب على مخالفتها من عقوبات وما يترتب على اتباعها من مميزات، وبالتالي توضح رؤية المدرسة وما يجب القيام به لأجل أداء دورها على الوجه الأكمل على حرص العاملين في المدارس الثانوية على اتخاذ جميع الإجراءات التي من شأنها توفير الخدمات التعليمية للطلاب على النحو المناسب.

- المحور الثالث: الاتصال الإداري:

يبين الجدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات

أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث من استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية،

وترتيب العبارات وفق متوسطها الحسابي.

الجدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

الاتصال الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
(٢١) يتم الاتصال مع مختلف المستويات الإدارية.	٣.٥١	0.74	٣	مرتفعة
(٢٢) نعزز الثقة والمصداقية بين العاملين .	٣.٢٥	0.77	٤	متوسطة
(٢٣) نحرص على سرعة عملية الاتصال	٣.١٧	0.54	٧	متوسطة
(٢٤) ننوع في وسائل الاتصال.	٣.٠٥	0.73	٩	متوسطة
(٢٥) نعمل على توفير مناخ مناسب بين العاملين.	٣.٢٥	0.88	٥	متوسطة
(٢٦) نعتمد على اللوائح والإجراءات المدونة كوسيلة اتصال.	٣.٥٨	0.93	٢	مرتفعة
(٢٧) نعقد لقاءات دورية بين أعضاء الإدارة.	٣.١٧	0.70	٨	متوسطة
(٢٨) نطلع من خلال الاتصال على نشاط العاملين.	٣.٢١	1.11	٦	متوسطة
(٢٩) تتم عملية الاتصال بطرق سرية.	٢.٨٥	0.74	١٠	متوسطة
(٣٠) نعلم على أن تكون عملية الاتصال مفتوحة.	٢.٥٥	0.77	١١	منخفضة
(٣١) نأخذ بقيم النزاهة وأخلاقيات العمل في التعامل بين العاملين.	٣.٦١	0.54	١	مرتفعة

منخفضة	١٢	٠.٦٥	٢.٥٤	٣٢) نستخدم وسائل التكنولوجيا كوسيلة لنقل المعلومات.
متوسطة		٠.٧٧	٣.١٥	الدرجة الكلية للمحور الثالث

يتبين من الجدول (٢٠) الآتي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثالث (٣.١٥) بانحراف معياري (٠.٧٧)، وتدل قيمة المتوسط الحسابي على درجة متوسطة في تطبيق الشفافية الإدارية في الاتصال الإداري ويعزى ذلك إدراك عينة الدراسة لأهمية محور الاتصال الإداري في العمل المدرسي، حيث يسهم في سرعة ودقة انجاز الأهداف المدرسية، مع سهولة اتخاذ القرارات المدرسية إضافة إلى التعرف بشكل مستمر على أداء العاملين، والتعرف على نقاط القوة في الأداء والحفاظ عليها، مع التعرف على نقاط الضعف والعمل على علاجها.
- جاءت (٣) عبارات بدرجة مرتفعة هي (نأخذ بقيم النزاهة وأخلاقيات العمل في التعامل بين العاملين، نعتمد على اللوائح والإجراءات المدونة كوسيلة اتصال، يتم الاتصال مع مختلف المستويات الإدارية) ويعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أهمية الاتصال الإداري بين المستويات كافة من أجل سرعة الإنجاز في العمل وعدم الوقوع في المشاكل وتحقيق أهداف المدرسة على أكمل وجه.
- جاءت (٧) عبارات بدرجة متوسطة هي (نعزز الثقة والمصادقية بين العاملين، نعمل على توفير مناخ مناسب بين العاملين، نطلع من خلال الاتصال على نشاط العاملين، نحرص على سرعة عملية الاتصال، نعقد لقاءات دورية بين أعضاء الإدارة، ننوع في وسائل الاتصال، تتم عملية الاتصال بطرق سرية) ويعزى ذلك إلى اهتمام المدرسة بنسبة كبيرة بالتواصل المستمر بين

العاملين، نظراً لتكامل الأدوار فيما بينهم، ووجود كثير من الأعمال والنشاطات لا تتم إلا من خلال التكامل فيما بينهم.

- جاءت عبارتان بدرجة منخفضة هما (نعمد على أن تكون عملية الاتصال مفتوحة، نستخدم وسائل التكنولوجيا كوسيلة لنقل المعلومات) ويعزى ذلك بوجود بعض المعوقات التي تحد من الشفافية في عملية الاتصال الإداري، أبرزها ضعف مهارات الاتصال الإداري لدى بعض العاملين في المدارس من إداريين ومدرسين، وانشغال المديرين بالأعمال الإدارية الروتينية، والمدرسين بالمهام التعليمية.

المحور الرابع: المساءلة الإدارية:

يبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع من استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية، وترتيب العبارات وفق متوسطها الحسابي والجدول (٢١) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع

المساءلة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٣٣)نطبق نظام المساءلة الإدارية بفاعلية	٢.٥٥	١.١٥	٤	منخفضة
٣٤)نشجع على تطبيق الرقابة الذاتية	٢.٢٣	٠.٨٥	٧	منخفضة
٣٥)نرفض المحسوبية أثناء التعامل	٢.٥٣	٠.٩٦	٥	منخفضة
٣٦)نصح عن العاملين المقصرين في أداء عملهم	٢.١٥	٠.٧٤	٨	منخفضة
٣٧)نفذ نظام العقوبات بعدل	٢.٨٥	٠.٨٩	١	متوسطة
٣٨)نضع صندوق لتلقي الشكاوي	٢.٢٨	٠.٨٨	٦	منخفضة

متوسطة	٢	٠.٧٩	٢.٦٣	٣٩)نوضح إجراءات المساءلة للعاملين بشكل معلن
متوسطة	٣	٠.٣٩	٢.٦٢	٤٠)نحمي الأفراد الذين يسهمون في كشف الفساد
منخفضة	٩	٠.٤٢	١.٨٥	٤١)نشارك المجتمع المحلي في عملية المساءلة
منخفضة		٠.٧٩	٢.٤١	الدرجة الكلية للمحور الرابع

يتبين من الجدول (٢١) الآتي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الرابع (٢.٤١) بانحراف معياري (٠.٧٩)، وتدل قيمة المتوسط الحسابي على درجة منخفضة في تطبيق الشفافية الإدارية في المساءلة الإدارية ويعزى ذلك إلى عدم توظيف المساءلة بشكل فاعل في التزام العاملين بالتعليمات الإدارية والفنية وذلك بنشرات واضحة ومحددة يوقع عليها العاملين أو من خلال التوجيهات التي تمثل قاعدة للعمل بصورة منضبطة للجميع .
- جاءت (٣) عبارات بدرجة متوسطة هي (ننفذ نظام العقوبات بعدل، نوضح إجراءات المساءلة للعاملين بشكل معلن، نحمي الأفراد الذين يسهمون في كشف الفساد) ويعزى ذلك إلى تطبيق المساءلة بشكل نسبي والتعرف على المقصرين الذين يسهمون في عرقلة سير الأمور المدرسية وعدم تحقيق أهدافها بشكل المطلوب.
- جاءت (٦) عبارات بدرجة منخفضة هي (نطبق نظام المساءلة الإدارية بفاعلية، نرفض المحسوبية أثناء التعامل، نضع صندوق لتلقي الشكاوي، نشجع على تطبيق الرقابة الذاتية
- نفصح عن العاملين المقصرين في أداء عملهم، نشارك المجتمع المحلي في عملية المساءلة) ويعزى ذلك بغياب مفهوم المساءلة الإدارية عند الكثير من العاملين في المدارس الثانوية العامة

ويحرصون الكثير من مدراء المدارس وبعض العاملين أن تكون مدارسهم خالية تماماً من العقاب خوفاً على سمعتهم في المجتمع المحلي بالإضافة إلى المحسوبيات التي تفرض عليهم.

المحور الخامس: نظام المعلومات

يبين الجدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس من استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية، و ترتيب العبارات وفق متوسطها الحسابي.

الجدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الخامس

نظام المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
٤٢) نقدم المعلومات التي يحتاج إليها العاملون في الوقت المناسب	٣.١٧	١.٨٥	٣	متوسطة
٤٣) نمارس سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين في المدرسة	٣.٠٢	١.٩٨	١٢	متوسطة
٤٤) نحرص على توفير المعلومات للمجتمع المحلي	٢.٢٥	٠.٨٥	٧	منخفضة
٤٥) نقوم بنشر المعلومات والبيانات بكل شفافية	٢.٣٥	٠.٧٧	٥	منخفضة
٤٦) نقدم المعلومات التي تلائم أهداف العمل	٣.٥١	٠.٨٥	٢	مرتفعة
٤٧) نعمل على تحديث المعلومات باستمرار	٣.٤٢	١.٠٥	١	مرتفعة
٤٨) نحافظ على المعلومات السرية	٣.٨٥	١.٨٥	٦	مرتفعة
٤٩) نتخذ الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات	٣.٨١	١.٦٣	٤	مرتفعة
٥٠) نتصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالمصادقية	٣.٤٥	١.٢٥	١٠	مرتفعة

متوسطة	١١	١.٤٥	٣.٣٥	٥١) نقوم بتوفير معلومات مرتبة ومنسقة
منخفضة	٩	٠.٩٨	٢.٢٥	٥٢) نحدد المشكلات من خلال نظام المعلومات
مرتفعة	٨	١.٠٨	٣.٦١	٥٣) نقدم معلومات خالية من التحريف والتزوير
متوسطة		١,٣٠	٣,١٧	الدرجة الكلية للمحور الخامس

يتبين من الجدول (٢٢) الآتي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الخامس (٣.١٧)، بانحراف معياري (١.٣٠) وتدل قيمة المتوسط الحسابي على درجة متوسطة في تطبيق الشفافية الإدارية في نظام المعلومات لا يوجد دراسة سابقة تناولت محور نظام المعلومات بالنظام المدرسي، وتدل النتيجة السابقة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لاهتمام المدرسة بالمعلومات والبيانات بوصفهما من الأساسيات التي يترتب عليها الأداء المدرسي، فالمعلومات والبيانات يتم من خلالها تحديد الأهداف المدرسية التي يمكن تحقيقها، كذلك يتم من خلالها التعرف على جوانب القوة والضعف للعمل المدرسي، كذلك تفيد بشكل كبير في وضع الخطط المتعلقة بالتطوير، ووجود بعض نقاط الضعف في أنظمة المعلومات المستخدمة في المدارس من أهمها ضعف في التخطيط وعملية ترشيد المعلومات، وعدم توفير قاعدة بيانات للمجتمع المحلي، وعدم أرشفة المعلومات والبيانات إلكترونياً.

- جاءت (٦) عبارات بدرجة مرتفعة هي (نحافظ على المعلومات السرية، نتخذ الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات، نقدم معلومات خالية من التحريف والتزوير، نقدم المعلومات التي تلائم أهداف العمل، نتصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالمصداقية، نعمل على تحديث المعلومات باستمرار) ويعزى ذلك إلى اهتمام المدرسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمعلومات الداخلية

التي يجب أن تتسم بالسرية للحفاظ على أسرار المدرسة والعاملين بها، والتي لا تؤثر على أداء المدرسة وضمان شفافيتها

- جاءت (٣) عبارات بدرجة متوسطة هي (نقوم بتوفير معلومات مرتبة ومنسقة، نقدم المعلومات التي يحتاج إليها العاملون في الوقت المناسب، نمارس سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين في المدرسة) ويعزى ذلك إلى إدراك عينة الدراسة إلى الرجوع إلى البيانات والمعلومات التي يحتاجونها بشكل سريع، والحرص على أن تكون هذه المعلومات متاحة للجميع من أجل تسيير شؤون المدرسة بشكل المطلوب.

- جاءت ثلاث عبارات بدرجة منخفضة هي (نقوم بنشر المعلومات والبيانات بكل شفافية، نحرص على توفير المعلومات للمجتمع المحلي، نحدد المشكلات من خلال نظام المعلومات) ويعزى ذلك خوف بعض العاملين من تدخل المجتمع المحلي في حل الخلافات بين العاملين وتسيير شؤون المدرسة حسب أهواءهم الشخصية.

الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة: ما متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين ومعاونيهم والمدرسين ؟

بهدف الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل محور من محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية، كما جرى تحديد ترتيب المحاور وفق متوسطها الحسابي، والجدول التالي يبين نتائج ذلك.

الجدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل

محور من محاور استبانة متطلبات ممارسة الشفافية الإدارية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحاجة	الترتيب
١	متطلبات إدارية	٤.٠١	٠.٥٧	مرتفعة	2

٢	متطلبات مادية وتقنية	4.22	0.73	مرتفعة جداً	1
٣	متطلبات بشرية	٣.٤٧	٠.٣٧	مرتفعة	3
	الدرجة الكلية	٣.٩٠	٠.٥٦	مرتفعة	

يتبين من الجدول (٢٣) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة متطلبات ممارسة الشفافية الإدارية قد بلغ (٣.٩٠) وهي قيمة تدل على درجة مرتفعة ، وتعود هذه النتيجة إلى ارتفاع درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة، إذ إن محور المتطلبات المادية والتقنية قد جاء بالترتيب الأول بدرجة مرتفعة جداً، أما المحور (المتطلبات الإدارية) فقد جاء بالترتيب الثاني، بينما جاء محور (المتطلبات البشرية) بدرجة مرتفعة أيضاً اتفقت مع نتائج دراسة حسين (٢٠١٩) التي جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة ويعزى ذلك إلى إدراك عينة الدراسة أهمية الإصلاح والتطوير في المؤسسة التربوية من أجل النهوض بالعملية التعليمية وتحقيق النتائج المرجوة .

وفيما يأتي نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على كل محور من محاور استبانة متطلبات ممارسة الشفافية الإدارية.

- المحور الأول "متطلبات إدارية":

يبين الجدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول من محاور متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية "متطلبات إدارية".

الجدول (٢٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

متطلبات إدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الحاجة
١) إجراء بحوث ودراسات علمية لمعرفة معوقات تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية	٣.٦٨	٠.٥٨	١٠	مرتفعة

مرتفعة	٨	٠.٤٧	٣.٧٩	(٢) إجراء بحوث ودراسات علمية لمعرفة نتائج تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية
مرتفعة جداً	٢	٠.٣٩	٤.٣١	(٣) وضع تعليمات إجرائية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية
مرتفعة جداً	١	٠.٨٥	٤.٣٥	(٤) التوسع في تطبيق اللامركزية في المدارس بما يتوافق مع تطبيق الشفافية الإدارية
مرتفعة	٩	٠.٣٩	٣.٧٨	(٥) تفعيل مجالس أولياء الأمور بما يعزز المشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات.
مرتفعة	٣	٠.٤٧	٤.١٥	(٦) مشاركة المدرسين في اتخاذ القرارات الإدارية في المدرسة
مرتفعة	٥	٠.٨٥	٤.٠٥	(٧) مشاركة الإداريين في اتخاذ القرارات التعليمية في المدرسة
مرتفعة	٧	٠.٣٦	٣.٨٨	(٨) إعادة النظر بمهام مدير المدرسة المتعلقة بالمساءلة الإدارية
مرتفعة	٤	٠.٤٧	٤.١٤	(٩) توفير آلية واضحة لتلقي الملاحظات والشكاوي في المدرسة
مرتفعة	٦	٠.٨٥	٣.٩٥	(١٠) تنفيذ خطة توعية شاملة (مؤتمرات، ندوات، ورش عمل) حول تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي في ضوء الشفافية الإدارية.
مرتفعة		٠.٥٧	٤.٠١	الدرجة الكلية للمحور الأول

يتبين من الجدول (٢٤) ما يأتي:

- بلغ المتوسط الحسابي لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول من محاور متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية " متطلبات إدارية" (٤.٠١) وهي قيمة تدل على درجة حاجة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري (٠.٥٧) وهي قيمة تدل على قلة تباين الدرجات عن المتوسط الحسابي، إذ جاءت عبارتان بدرجة حاجة مرتفعة جداً هما (وضع تعليمات إجرائية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية، التوسع في تطبيق اللامركزية في المدارس بما يتوافق مع تطبيق الشفافية الإدارية). وجاءت باقي عبارات هذا المحور بدرجة حاجة مرتفعة.

ولم تأت أي عبارة بدرجة حاجة متوسطة أو منخفضة، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى أن التحلي بالشفافية يؤدي بالحصول على علاقات حقيقية وصدقات في العمل، وتحقيق سرعة في الإنتاجية في العمل وتكوين الثقة بين الفرد وباقي العاملين وسهولة في توصيل الأفكار والابتعاد عن أي سوء تفاهم قد يحصل فيما بينهم.

- المحور الثاني " متطلبات مادية وتقنية ":

يبين الجدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من محاور متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية " متطلبات مادية وتقنية".

الجدول (٢٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني من محاور متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية

متطلبات مادية وتقنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الحاجة
١١) توفير دليل تفصيلي حول جميع إجراءات العمل في المدارس الثانوية	٣.٦٨	٠.٦٥	٦	مرتفعة
١٢) توفير ميزانية كافية لدى المدرسة لصيانة الأجهزة والتقنيات الإلكترونية اللازمة لتوفير المعلومات والبيانات لتطبيق الشفافية الإدارية.	٤.٥٥	٠.٨٥	١	مرتفعة جداً
١٣) تطوير وسائل الاتصال وتقنياتها بين المدرسة و الإدارة التربوية.	٤.٣١	٠.٧٤	٢	مرتفعة جداً
١٤) تصميم نظم معلومات خاصة بالمدارس تساعد على توفير المعلومات بالشكل والوقت المناسبين.	٤.٢٢	٠.٨٥	٥	مرتفعة جداً
١٥) إنشاء موقع إلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت	٤.٢٨	٠.٩٦	٣	مرتفعة جداً

مرتفعة جداً	٤	٠.٣٢	٤.٢٨	١٦) توظيف وسائل الاتصال الحديثة في نشر المعلومات والبيانات المتعلقة بالمدرسة بما يساهم في تقويم أدائها وتطويره
مرتفعة جداً		٠.٧٣	٤.٢٢	الدرجة الكلية للمحور الثاني

يتبين من الجدول (٢٥) ما يأتي:

- بلغ المتوسط الحسابي لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من محاور متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية " متطلبات مادية وتقنية " (٤.٢٢) وهي قيمة تدل على درجة حاجة مرتفعة جداً، بينما بلغ الانحراف المعياري (٠.٧٣) وهي قيمة تدل على قلة تباين الدرجات عن المتوسط الحسابي، إذ جاءت معظم عبارات هذا المحور بدرجة حاجة مرتفعة جداً، وجاءت عبارة واحدة بدرجة موافقة مرتفعة، بينما لم تأت أي عبارة بدرجة موافقة متوسطة أو منخفضة ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى إن هذه المتطلبات محورية لتحقيق الشفافية فدور الإدارة أساسي لتحقيق الشفافية من خلال إتاحة المعلومات والبيانات ومن خلال توفير شبكة نظم معلوماتية، وفتح المجال أم المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع روح المبادرة، إضافة إلى تقديم التغذية الراجعة من خلال التقويم، والتي تؤدي إلى خلق نوع من الثقة المتبادلة وضرب القدوة الحسنة في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة تقوم على ممارسة الانفتاح والوضوح والمشاركة.

- المحور الثالث " متطلبات بشرية ":

يبين الجدول (٢٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من محاور متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية " متطلبات بشرية.

الجدول (٢٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

من محاور متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية

متطلبات بشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الحاجة
١٧) تنفيذ ورش عمل في المدارس حول تطوير إدارة المدارس في	٣.٤٢	٠.٨٤	٤	مرتفعة

ضوء الشفافية الإدارية				
١٨) تنفيذ دورات تدريبية لمديري المدارس ومعاونيهم على تطوير إدارة المدارس في ضوء الشفافية الإدارية	٣	٠.٨١	٣.٤٤	مرتفعة
١٩) تنفيذ دورات تدريبية للمدرسين على تطوير إدارة المدارس في ضوء الشفافية الإدارية	٢	٠.٧٧	٣.٥١	مرتفعة
٢٠) إدخال التدريب على تطبيق الشفافية الإدارية ضمن برامج إعداد المدرسين في كليات التربية وتأهيلهم	١	٠.٦٣	٣.٥٨	مرتفعة
٢١) توفير برامج تدريبية للعاملين في الإدارة المدرسية حول توفير نظم المعلومات في تطبيق الشفافية الإدارية	٥	٠.٤٨	٣.٤١	مرتفعة
الدرجة الكلية للمحور الثالث		٠.٣٧	٣.٤٧	مرتفعة

يتبين من الجدول (٢٦) ما يأتي:

- بلغ المتوسط الحسابي لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من محاور متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية " متطلبات بشرية " (٣.٤٧) وهي قيمة تدل على درجة حاجة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري (٠.٣٧)، وهي قيمة تدل على قلة تباين الدرجات عن المتوسط الحسابي، جاءت عبارات هذا المحور بدرجة حاجة مرتفعة، بينما لم تأت أي عبارة بدرجة موافقة متوسطة أو منخفضة، وتدلل هذه النتيجة إلى وجود رغبة حقيقية لدى العاملين نحو تحقيق الشفافية إذ أكدت هذه المتطلبات على وجود تكامل بين مختلف المتطلبات والموارد لتطبيق الشفافية الإدارية ولاسيما توفير الموارد البشرية المدربة والملمة بكيفية تطبيق الشفافية الإدارية على النحو الأمثل، والرغبة الحقيقية بالتحاقهم بالورش التدريبية وخضوعهم لدورات تدريبية حول الشفافية الإدارية.

٢-١- الإجابة عن السؤال الثالث: ما معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية

العامة في عدد من المحافظات السورية؟

بهدف تحديد معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية تم إجراء مقابلة مع عدد من مديري المدارس ومعاونيهم بلغ عددهم (٤٠) مديراً ومعاون مدير من المحافظات السورية (دمشق، حمص، حلب، اللاذقية، السويداء)، وفيما يأتي نتائج المقابلة.

الجدول (٢٧) نتائج المقابلة بهدف تحديد معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
٧٧.٥ %	٣١	البيروقراطية وكثرة الإجراءات اللازمة لإنجاز مهام الإدارة المدرسية
٧٥.٠ %	٣٠	ضعف التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي للعاملين في الإدارة المدرسية.
٧٥.٠ %	٣٠	ضعف مهارات بعض مديري المدارس في تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.
٧٢.٥ %	٢٩	قلة تعاون بعض المدرسين والعاملين في المدرسة مع إدارة المدرسة.
٦٧.٥ %	٢٧	تخوف بعض العاملين في المدرسة من تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات.
٦٥.٠ %	٢٦	ضعف الاعتقاد بأهمية تطبيق الشفافية الإدارية لدى بعض المديرين في المدارس.
٦٢.٥ %	٢٥	وجود بعض الصعوبات في تطبيق القرارات الإدارية والتعليمية
٦٠.٠ %	٢٤	وجود بعض الصعوبات في تحديد الأهداف الإدارية والتعليمية
٥٧.٥ %	٢٣	وجود بعض الصعوبات في متابعة تنفيذ الأهداف
٥٥.٠ %	٢٢	وجود بعض الصعوبات في تحديد الإجراءات المتبعة في المدرسة
٥٢.٥ %	٢١	وجود بعض الصعوبات في توظيف التكنولوجيا
٥٠.٠ %	٢٠	وجود بعض الصعوبات في التواصل مع الإدارة العليا

وجود بعض الصعوبات في الاتصال مع العاملين في المدرسة	١٩	٤٧.٥ %
وجود بعض الصعوبات في تطبيق الأنظمة الحديثة في الإدارة	١٨	٤٥.٠ %
وجود بعض الصعوبات في تطبيق نظام المساءلة	١٦	٤٠.٠ %
وجود بعض الصعوبات في تقويم العملية الإدارية والتعليمية	١٦	٤٠.٠ %
وجود بعض الصعوبات في الاتصال مع المجتمع الخارجي	١٥	٣٧.٥ %
وجود بعض الصعوبات في وضع خطط لعمل المدرسين	١٤	٣٥.٠ %

يتبين من الجدول السابق أن (البيروقراطية وكثرة الإجراءات اللازمة لإنجاز مهام الإدارة المدرسية، ضعف التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي للعاملين في الإدارة المدرسية، ضعف مهارات بعض مديري المدارس في تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة) جاءت بنسبة كبيرة وتشير النتائج السابقة إلى ضرورة العمل على تطوير جميع القوانين والتعليمات النازمة لعمل المدرسة بما يتوافق مع الاتجاهات الإدارية الحديثة؛ إذ إن تطبيق الشفافية الإدارية يتطلب إجراء تعديلات جذرية وشاملة في تلك القوانين بما يحقق اللامركزية بشكل أكبر ويوسع من الصلاحيات ويزيد فرص تفويض السلطة ومشاركة المعلومات، ويعزى ذلك بأن تطبيق الشفافية الإدارية يتطلب إعداد جميع العاملين في المدرسة وتأهيلهم وتدريبهم من إداريين ومدرسين بشكل متناسق ومتكامل ولاسيما أن هذا الاتجاه قد انتقل حديثاً من مجال الأعمال والإدارة العامة إلى المجال التربوي والتعليمي، فضلاً عن أن هذا الاتجاه يتطلب امتلاك العديد من المهارات الإدارية والفنية، ويمكن تفسير النتائج السابقة أيضاً بكثرة الإجراءات الروتينية التي تحد من تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة ولاسيما الشفافية الإدارية، ما يدفع الكثير من المديرين إلى اتباع الأنماط الإدارية التقليدية، وبأن مديري المدارس هم في الأصل مدرسين فلا يملكون مؤهلات دراسية في مجال الاتجاهات الحديثة في الإدارة؛ وبالتالي يصعب عليهم تطبيق تلك الاتجاهات، كما يؤدي ذلك

إلى قلة اعتقادهم بأهمية تلك الاتجاهات مثل الشفافية الإدارية وهذا يشير إلى ضرورة الحاجة إلى وجود أنموذج لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في سورية في ضوء الشفافية الإدارية.

٢- اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بواقع ممارسة الشفافية الإدارية:

٢-١- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة

على المقياس فيما يتعلق بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم

الثانوي تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى).

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية واستخدم الاختبار الإحصائي (ت ستيودنت) (Independent Samples Test) وفق متغير الجنس. والجدول (٢٨) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (٢٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستيودنت) على محاور استبانة واقع

ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيم t	القيمة الاحتمالية	القرار
المشاركة في اتخاذ القرار	ذكور	١٢٢١	٢٨.٨٩	٤.٧٢	١٩٩٥	١,٧٠٠	٠,٠٨٩	غير دالة
	إناث	٧٧٦	٢٨.٥٢	٤.٧٣				
إجراءات العمل	ذكور	١٢٢١	٣١.٩٢	٤.٣٨	١٩٩٥	١,١٧٢-	٠,٢٤١	غير دالة
	إناث	٧٧٦	٣٢.١٦	٤.٣٥				
الاتصال الإداري	ذكور	١٢٢١	٣٧.٧٨	٥.٨٧	١٩٩٥	٠,٧٤١-	٠,٤٥٩	غير دالة
	إناث	٧٧٦	٣٧.٩٨	٥.٤٩				
المساءلة الإدارية	ذكور	١٢٢١	٢١.٥٦	٣.٢٥	١٩٩٥	١,١١٩-	٠,٢٦٣	غير دالة

دالة				٣.١٦	٢١.٧٢	٧٧٦	إناث	
غير	٠,١٣٦	١,٤٩٠	١٩٩٥	٥.٣٣	٣٨.٦٥	١٢٢١	ذكور	نظام المعلومات
دالة				٤.٩٠	٣٨.٢٩	٧٧٦	إناث	
غير	٠,٧٩٧	٠,٢٥٧	١٩٩٥	١٠.٧٦	١٥٨.٨١	١٢٢١	ذكور	الدرجة الكلية
دالة				١٠.٦٨	١٥٨.٦٨	٧٧٦	إناث	

يتبين من الجدول (٢٨) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (ت ستودنت) على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير الجنس جاءت أكبر من (٠.٠٥) ما يعني قبول الفرضية الصفريّة وبالتالي عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس فيما يتعلق بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى) اتفقت مع نتائج دراسة الغميز (٢٠١٩) ، تعود هذه النتيجة إلى تقارب الأداء المدرسي المتعلق بالشفافية في مدارس التعليم الثانوي العام نتيجة وجود لوائح وتشريعات صادرة عن وزارة التربية تحدد معايير الشفافية داخل المدارس، بالإضافة إلى وجود قوانين وتعليمات توجه مدارس التعليم العام لممارسة الشفافية والوضوح فيما يتعلق بالممارسات التربوية لكلا الجنسين.

٢-٢- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة

على المقياس فيما يتعلق بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم

الثانوي تعزى إلى متغير المحافظة .

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات

استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفقاً

لمتغير المحافظة، والجدول (٢٩) يبين نتائج ذلك.

الجدول (٢٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على

محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير المحافظة

المحور	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في اتخاذ القرار	دمشق	٤٣١	٢٨.٥١	٤.٥٩
	حمص	٣٩٥	٢٨.١١	٤.٧٦
	حلب	٤١٤	٢٨.٢٩	٤.٦٧
	اللاذقية	٤٨٣	٢٨.٠٤	٤.٥٤
	السويداء	٢٧٤	٢٨.٥٤	٤.٨٤
إجراءات العمل	دمشق	٤٣١	٣٢.٣١	٤.١٧
	حمص	٣٩٥	٣٢.٥٠	٤.١٣
	حلب	٤١٤	٣٢.٥٢	٤.٦١
	اللاذقية	٤٨٣	٣٢.١١	٤.٦٥
	السويداء	٢٧٤	٣٢.١٩	٣.٦٩
الاتصال الإداري	دمشق	٤٣١	٣٨.٢٤	٤.٨١
	حمص	٣٩٥	٣٨.٨٨	٤.٨٤
	حلب	٤١٤	٣٨.٠٢	٦.٣١
	اللاذقية	٤٨٣	٣٨.٥٨	٦.٧٤
	السويداء	٢٧٤	٣٨.٣٢	٤.٥٨
المساءلة الإدارية	دمشق	٤٣١	٢١.٦٢	٢.٩٩
	حمص	٣٩٥	٢١.٩١	٣.١٢

حلب	٤١٤	٢١.٢٨	٣.٣٩
اللاذقية	٤٨٣	٢١.١٨	٣.٤٦
السويداء	٢٧٤	٢١.٥٠	٢.٧٥
دمشق	٤٣١	٣٨.٢٥	٤.٥١
حمص	٣٩٥	٣٨.١٨	٤.٩٠
حلب	٤١٤	٣٨.١٢	٥.٢٤
اللاذقية	٤٨٣	٣٨.٩١	٥.٨٣
السويداء	٢٧٤	٣٨.٥٩	٤.٩٠
دمشق	٤٣١	١٥٨.٩٣	٤.٨١
حمص	٣٩٥	١٥٩.٥٨	٩.٨٧
حلب	٤١٤	١٥٨.٢٣	١٠.٤١
اللاذقية	٤٨٣	١٥٨.٨٢	١٣.٢٦
السويداء	٢٧٤	١٥٩.١٤	١٠.٠٣

يتبين من الجدول (٢٩) وجود فروق طفيفة بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية، ولمعرفة دلالة هذه الفروق استخدام الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) وفق متغير المحافظة. والجدول (٣٠) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (٣٠) نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية

الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير المحافظة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	1287.49	٢	321.87	٠,١٥٨	٠,٦٣٥	غير دال
	داخل المجموعات	43310.32	١٩٩٤	21.74			
	المجموع	44597.81	١٩٩٦				
إجراءات العمل	بين المجموعات	1003.43	٢	250.86	٠,٠٣٣	٠,٨٥٤	غير دال
	داخل المجموعات	37096.06	١٩٩٤	18.62			
	المجموع	38099.49	١٩٩٦				
الاتصال الإداري	بين المجموعات	2138.39	٢	534.60	١,١٣٢	٠,٣٢٠	غير دال
	داخل المجموعات	63267.63	١٩٩٤	31.76			
	المجموع	65406.02	١٩٩٦				
المساءلة الإدارية	بين المجموعات	387.18	٢	96.80	٠,٥٢٣	٠,٥٨٢	غير دال
	داخل المجموعات	20242.38	١٩٩٤	10.16			
	المجموع	20629.56	١٩٩٦				
نظام المعلومات	بين المجموعات	759.92	٢	189.98	٠,٨٢٥	٠,٣٥٨	غير دال
	داخل المجموعات	52517.14	١٩٩٤	26.36			
	المجموع	53277.06	١٩٩٦				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	24442.67	٢	6110.67	٠,٠٦٨	٠,٩٨٥	غير دال
	داخل المجموعات	205251.06	١٩٩٤	103.04			

				١٩٩٦	229693.72	المجموع	
--	--	--	--	------	-----------	---------	--

يتبين من الجدول (٣٠) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار أنوفا أكبر من (٠.٠٥) بالنسبة لجميع محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية ما يعني قبول الفرضية الصفرية وبالتالي عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس فيما يتعلق بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العام تعزى إلى متغير المحافظة ولا يوجد أي دراسة سابقة تناولت هذا المتغير، ويمكن تفسير النتيجة السابقة بأن درجة تطبيق الشفافية الإدارية تتوقف على أمرين رئيسيين هما القوانين والتعليمات الناطمة ودرجة توفر المهارات الإدارية لدى العاملين في المدارس، ونظراً لأن جميع المدارس في القطر تتبع القوانين والأنظمة ذاتها سواء الناطمة لعمل المدرسة أم التي تحدد شروط التكليف في الإدارة، إذ تحرص وزارة التربية على تحقيق التكافؤ قدر الإمكان في الإشراف على العملية التعليمية وتوفير مستلزماتها المادية والبشرية في كافة المحافظات، ومتابعتها سواء من خلال مديريات التربية في تلك المحافظات أم من خلال المجمعات التربوية المتواجدة في المدن والتي يتم من خلالها متابعة عمل إدارات المدارس والإشراف عليها. وكذلك نظراً لتشابه الظروف والمؤهلات لدى العاملين في مدارس القطر، فإنه لم تظهر فروق جوهرية في واقع ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي تعزى إلى متغير المحافظة.

٢-٣- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة

الدراسة على المقياس فيما يتعلق بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس

التعليم الثانوي تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة .

لاختبار هذه الفرضية استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، والجدول (٣١) يبين نتائج ذلك.

الجدول (٣١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على

محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في اتخاذ القرار	أقل من ١٠ سنوات	٥٦٨	٢٨.٦٨	٤.٧٣
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	١١١٣	٢٨.٨٢	٤.٧٦
	أكثر من ١٥ سنة	٣١٦	٢٨.٦٢	٤.٦٠
إجراءات العمل	أقل من ١٠ سنوات	٥٦٨	٣١.٩٩	٤.٣٧
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	١١١٣	٣٢.٠١	٤.٣٩
	أكثر من ١٥ سنة	٣١٦	٣٢.٠٧	٤.٣٢
الاتصال الإداري	أقل من ١٠ سنوات	٥٦٨	٣٨.٠٩	٥.٧١
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	١١١٣	٣٧.٦٩	٥.٨٣
	أكثر من ١٥ سنة	٣١٦	٣٨.٠٥	٥.٣٦
المساءلة الإدارية	أقل من ١٠ سنوات	٥٦٨	٢١.٦٣	٣.٢٤
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	١١١٣	٢١.٦٦	٣.١٩
	أكثر من ١٥ سنة	٣١٦	٢١.٤٦	٣.٢٨
نظام المعلومات	أقل من ١٠ سنوات	٥٦٨	٣٨.٢٨	٥.٠٩
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	١١١٣	٣٨.٥٧	٥.٢٣
	أكثر من ١٥ سنة	٣١٦	٣٨.٧٢	٥.٠٩
الدرجة الكلية	أقل من ١٠ سنوات	٥٦٨	١٥٨.٦٨	١٠.٩٠
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	١١١٣	١٥٨.٧٥	١٠.٦٦
	أكثر من ١٥ سنة	٣١٦	١٥٨.٩٢	١٠.٧٠

يتبين من الجدول (٣١) وجود فروق طفيفة بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها، ولمعرفة دلالة هذه الفروق استخدم الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) وفق متغير عدد سنوات الخدمة. والجدول (٣٢) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (٣٢) نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية

الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير عدد سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	١٢.٩٦	٢	٦.٤٨	٠,٢٩٠	٠,٧٤٨	غير دال
	داخل المجموعات	٤٤٥٨٤.٨٥	١٩٩٤	٢٢.٣٦			
	المجموع	٤٤٥٩٧.٨١	١٩٩٦				
إجراءات العمل	بين المجموعات	١.٣٤	٢	٠.٦٧	٠,٠٣٥	٠,٩٦٦	غير دال
	داخل المجموعات	٣٨٠٩٨.١٥	١٩٩٤	١٩.١١			
	المجموع	٣٨٠٩٩.٤٩	١٩٩٦				
الاتصال الإداري	بين المجموعات	٧٤.٠٦	٢	٣٧.٠٣	١,١٣٠	٠,٣٢٣	غير دال
	داخل المجموعات	٦٥٣٣١.٩٧	١٩٩٤	٣٢.٧٦			
	المجموع	٦٥٤٠٦.٠٢	١٩٩٦				
المساءلة الإدارية	بين المجموعات	٩.٨٨	٢	٤.٩٤	٠,٤٧٨	٠,٦٢٠	غير دال
	داخل المجموعات	٢٠٦١٩.٦٨	١٩٩٤	١٠.٣٤			
	المجموع	٢٠٦٢٩.٥٦	١٩٩٦				
نظام المعلومات	بين المجموعات	٤٨.٣٨	٢	٢٤.١٩	٠,٩٠٦	٠,٤٠٤	غير دال

			٢٦.٦٩	١٩٩٤	٥٣٢٢٨.٦٨	داخل المجموعات	
				١٩٩٦	٥٣٢٧٧.٠٦	المجموع	
الدرجة الكلية			٦.١٢	٢	١٢.٢٥	بين المجموعات	
			١١٥.١٩	١٩٩٤	٢٢٩٦٨١.٤٨	داخل المجموعات	
				١٩٩٦	٢٢٩٦٩٣.٧٢	المجموع	
غير دال	٠,٩٤٨	٠,٠٥٣					

يتبين من الجدول (٣٢) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار أنوفا أكبر من (٠.٠٥) بالنسبة لجميع محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية ما يعني قبول الفرضية الصفرية وبالتالي عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس فيما يتعلق بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة اختلفت مع نتائج دراسة المطيري (٢٠١٧) لصالح المديرين، ويعزى ذلك إلى وضوح الممارسات المتعلقة بالشفافية الإدارية، وبالتالي تكون واضحة لجميع المعلمين، لذا لا يكون متغير سنوات الخدمة له دوراً في إدراك هذه الممارسات، وقد تكون لمشاركة جميع العاملين في القرارات المدرسية دوراً مهماً في إدراكهم لما يتم ممارسته داخل هذه المدارس، وبالتالي لا يكون لعدد سنوات الخدمة دوراً مؤثراً في إدراك الممارسات المتعلقة بالشفافية الإدارية

٢-٤ - لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة

على المقياس فيما يتعلق بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم

الثانوي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات

أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفقاً لمتغير المؤهل

العلمي، والجدول (٣٣) يبين نتائج ذلك.

الجدول (٣٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على

محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في اتخاذ القرار	إجازة جامعية	٤٤٧	٢٨.٦٥	٤.٦٤
	دبلوم تأهيل تربوي	١٣٦٩	٢٨.٧٦	٤.٧٧
	ماجستير أو دكتوراه	١٨١	٢٨.٩٠	٤.٦٧
إجراءات العمل	إجازة جامعية	٤٤٧	٣١.٩٥	٤.٤٠
	دبلوم تأهيل تربوي	١٣٦٩	٣٢.٠١	٤.٣٨
	ماجستير أو دكتوراه	١٨١	٣٢.١٩	٤.٢٣
الاتصال الإداري	إجازة جامعية	٤٤٧	٣٧.٨٨	٥.٨٤
	دبلوم تأهيل تربوي	١٣٦٩	٣٧.٨٩	٥.٧٠
	ماجستير أو دكتوراه	١٨١	٣٧.٥٦	٥.٦٦
المساءلة الإدارية	إجازة جامعية	٤٤٧	٢١.٤٧	٣.٢٣
	دبلوم تأهيل تربوي	١٣٦٩	٢١.٦٦	٣.٢٢
	ماجستير أو دكتوراه	١٨١	٢١.٧٣	٣.١٦
نظام المعلومات	إجازة جامعية	٤٤٧	٣٨.٦٠	٥.٢٧
	دبلوم تأهيل تربوي	١٣٦٩	٣٨.٥٦	٥.١٠
	ماجستير أو دكتوراه	١٨١	٣٧.٩٢	٥.٣٩
الدرجة الكلية	إجازة جامعية	٤٤٧	١٥٨.٥٦	١٠.٩٢
	دبلوم تأهيل تربوي	١٣٦٩	١٥٨.٨٨	١٠.٦٥
	ماجستير أو دكتوراه	١٨١	١٥٨.٢٩	١٠.٩٠

يتبين من الجدول (٣٣) وجود فروق طفيفة بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية كون مفهوم الشفافية مفهوم قائم على العلانية والصدق في التعامل، ولمعرفة دلالة هذه الفروق استُخدم الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) وفق متغير المؤهل العلمي. والجدول (٣٤) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (٣٤) نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية

الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	٨.٣٥	٢	٤.١٨	٠.١٨٧	٠.٨٣٠	غير دال
	داخل المجموعات	٤٤٥٨٩.٤٦	١٩٩٤	٢٢.٣٦			
	المجموع	٤٤٥٩٧.٨١	١٩٩٦				
إجراءات العمل	بين المجموعات	٧.٢٥	٢	٣.٦٢	٠.١٩٠	٠.٨٢٧	غير دال
	داخل المجموعات	٣٨٠٩٢.٢٤	١٩٩٤	١٩.١٠			
	المجموع	٣٨٠٩٩.٤٩	١٩٩٦				
الاتصال الإداري	بين المجموعات	١٨.٢٩	٢	٩.١٥	٠.٢٧٩	٠.٧٥٧	غير دال
	داخل المجموعات	٦٥٣٨٧.٧٣	١٩٩٤	٣٢.٧٩			
	المجموع	٦٥٤٠٦.٠٢	١٩٩٦				
المساءلة الإدارية	بين المجموعات	١٣.٤٢	٢	٦.٧١	٠.٦٤٩	٠.٥٢٣	غير دال
	داخل المجموعات	٢٠٦١٦.١٤	١٩٩٤	١٠.٣٤			
	المجموع	٢٠٦٢٩.٥٦	١٩٩٦				
نظام	بين المجموعات	٦٩.٣٧	٢	٣٤.٦٨	١.٣٠٠	٠.٢٧٣	غير دال

المعلومات	داخل المجموعات	٥٣٢٠٧.٦٩	١٩٩٤	٢٦.٦٨		
	المجموع	٥٣٢٧٧.٠٦	١٩٩٦			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٧٨.٦٥	٢	٣٩.٣٢	٠.٣٤١	٠.٧١١ غير دال
	داخل المجموعات	٢٢٩٦١٥.٠٨	١٩٩٤	١١٥.١٥		
	المجموع	٢٢٩٦٩٣.٧٢	١٩٩٦			

يتبين من الجدول (٣٤) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار أنوفا أكبر من (٠.٠٥) بالنسبة لجميع محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية ما يعني قبول الفرضية الصفرية وبالتالي عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس فيما يتعلق بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، واتفقت مع دراسة المومني (٢٠١٨) ودراسة الغميز (٢٠١٩) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي ويعزى ذلك أن جميع العاملين يحملون الإجازة الجامعية، والتي تعد كافيها لكي يدرك جميع العاملين مدى ممارسة الإدارة المدرسية للشفافية الإدارية، فضلاً عن الإدارات المدرسية تنفذ سياسات وزارة التربية وأن صلاحياتها محدودة، وتعتمد معظم إجراءاتها على نمط الإدارة المركزية، ولا تمنحهم الحرية الكافية لاتخاذ القرارات ولا تشركهم في صنعائها.

٢-٥- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس فيما يتعلق بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي تعزى إلى متغير الوظيفة .

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفقاً لمتغير الوظيفة، والجدول (٣٥) يبين نتائج ذلك.

الجدول (٣٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على

محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير الوظيفة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة في اتخاذ القرار	مدير	٣٧٤	٣١.٣٨	٤.٣٥
	معاون مدير	٢٠٤	٣٠.٢٤	٤.٥٤
	مدرس	١٤١٩	٢٧.٨٤	٤.٥٣
إجراءات العمل	مدير	٣٧٤	٣٤.٠٩	٢.٨٥
	معاون مدير	٢٠٤	٣٣.٧٢	٣.٢٩
	مدرس	١٤١٩	٣١.٢٢	٤.٥٨
الاتصال الإداري	مدير	٣٧٤	٤٠.٨٣	٤.٠٩
	معاون مدير	٢٠٤	٣٩.٩٩	٤.٠١
	مدرس	١٤١٩	٣٦.٧٧	٥.٩٤
المساءلة الإدارية	مدير	٣٧٤	٢٢.٦٤	٢.٧٦
	معاون مدير	٢٠٤	٢٢.١٨	٢.٩١
	مدرس	١٤١٩	٢١.٢٧	٣.٣٠
نظام المعلومات	مدير	٣٧٤	٤١.٤١	٤.٣٦
	معاون مدير	٢٠٤	٤٠.٣٢	٤.٦٧
	مدرس	١٤١٩	٣٧.٤٩	٥.٠٧
الدرجة الكلية	مدير	٣٧٤	١٧٠.٣٤	٥.٤٨
	معاون مدير	٢٠٤	١٦٦.٤٣	١.٠٩
	مدرس	١٤١٩	١٥٤.٦٠	٩.٦٣

يتبين من الجدول (٣٥) وجود فروق واضحة بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية، ولمعرفة دلالة هذه الفروق استُخدم الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) وفق متغير الوظيفة. والجدول (٣٦) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (٣٦) نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية

الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير الوظيفة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	٤٢١٤.٧٧	٢	٢١٠٧.٣٩	١٠٤.٠٦	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠٠٥
	داخل المجموعات	٤٠٣٨٣.٠٤	١٩٩٤	٢٠.٢٥			
	المجموع	٤٤٥٩٧.٨١	١٩٩٦				
إجراءات العمل	بين المجموعات	٣٠٨٧.٧٨	٢	١٥٤٣.٨٩	٨٧.٩٣	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠٠٥
	داخل المجموعات	٣٥٠١١.٧١	١٩٩٤	١٧.٥٦			
	المجموع	٣٨٠٩٩.٤٩	١٩٩٦				
الاتصال الإداري	بين المجموعات	٥٨٩٦.٥٤	٢	٢٩٤٨.٢٧	٩٨.٧٩	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠٠٥
	داخل المجموعات	٥٩٥٠٩.٤٨	١٩٩٤	٢٩.٨٤			
	المجموع	٦٥٤٠٦.٠٢	١٩٩٦				
المساءلة الإدارية	بين المجموعات	٦١٨.٥٥	٢	٣٠٩.٢٨	٣٠.٨٢	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠٠٥
	داخل المجموعات	٢٠٠١١.٠٠	١٩٩٤	١٠.٠٤			
	المجموع	٢٠٦٢٩.٥٦	١٩٩٦				
نظام المعلومات	بين المجموعات	٥٢٩٢.٠٦	٢	٢٦٤٦.٠٣	١٠٩.٩٥	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠٠٥
	داخل المجموعات	٤٧٩٨٥.٠٠	١٩٩٤	٢٤.٠٦			

				١٩٩٦	٥٣٢٧٧.٠٦	المجموع	
دالة عند	٠.٠٠٠	٦٠٥.٢٧	٤٣٣٨٤.١	٢	٨٦٧٦٨.٣٤	بين المجموعات	الدرجة الكلية
٠.٠٠٥			٧١.٦٨	١٩٩٤	١٤٢٩٢٥.٣٨	داخل المجموعات	
				١٩٩٦	٢٢٩٦٩٣.٧٢	المجموع	

يتبين من الجدول (٣٦) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار أنوفا أصغر من (٠.٠٠٥) بالنسبة لجميع محاور استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس فيما يتعلق بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي تعزى إلى متغير الوظيفة، ولمعرفة مصدر هذه الفروق ولصالح أي فئة استخدم اختبار شيفيه، والجدول (٣٧)

يبين نتائج ذلك. الجدول (٣٧) نتائج اختبار شيفيه وفق متغير الوظيفة

المحور	المتغير (I)	المتغير (J)	الفرق بين المتوسطين بين (I) و (J)	القرار
المشاركة في اتخاذ القرار	معاون مدير	مدير	*-1.14706	دالة
	مدرس	مدير	*-3.54162	دالة
		معاون مدير	*-2.39456	دالة
إجراءات العمل	مدرس	مدير	*-2.86610	دالة
		معاون مدير	*-2.49088	دالة
الاتصال الإداري	مدرس	مدير	*-4.05650	دالة
		معاون مدير	*-3.21292	دالة
المساءلة الإدارية	معاون مدير	مدرس	*.90163	دالة
	مدرس	مدير	*-1.36152	دالة

نظام المعلومات	معاون مدير	مدرس	2.83237*	دالة
	مدرس	مدير	-3.92016*	دالة
الدرجة الكلية	مدرس	مدير	-15.74591*	دالة
	معاون مدير		-11.83236*	دالة

يتبين من الجدول السابق أن مصدر الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس فيما يتعلق بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي وفق متغير الوظيفة هي بين المديرين ومعاونيهم من جهة، وبين المدرسين من جهة ثانية.

ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (٣٥) يتبين أن هذه الفروق لصالح المديرين ومعاونيهم، اتفقت مع دراسة المطيري (٢٠١٧) لصالح المدراء، ويمكن تفسير النتيجة السابقة بأن المديرين ومعاونيهم كونهم متفرغين للعمل الإداري، ولديهم خبرة في رسم سياسة المدرسة أكثر من المدرسين الذين يقضون أغلب وقتهم في الغرفة الصفية، ويقع على عاتقهم مسؤولية أكبر من المدرسين في توفير مناخ مدرسي يتسم بالحيوية والنشاط ويرون بأنهم يطبقون الشفافية الإدارية بدرجة أعلى في ظل الظروف والإمكانات المتاحة على خلاف المدرسين الذين يرون أنه هناك حاجة دائمة لمزيد من الشفافية الإدارية في العمل .

٣- اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بمتطلبات تطبيق الشفافية الإدارية :

٣-١- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس فيما يتعلق بمتطلبات الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى).

لاختبار هذه الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية، واستخدم

الاختبار الإحصائي (ت ستيودنت) (Independent Samples Test) وفق متغير الجنس. والجدول (٣٨) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (٣٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستيودنت) على محاور استبانة

متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيم t	القيمة الاحتمالية	القرار
متطلبات إدارية	ذكور	١٢٢١	٣٩.٩٣	٤.٥٦	١٩٩٥	-0.524	0.600	غير
	إناث	٧٧٦	٤٠.٠٤	٤.٥١				دالة
متطلبات مادية وتقنية	ذكور	١٢٢١	٢٥.٣٥	١.٧٣	١٩٩٥	1.195	0.232	غير
	إناث	٧٧٦	٢٥.٢٥	١.٧٢				دالة
متطلبات بشرية	ذكور	١٢٢١	١٧.٦٧	٣.٠٣	١٩٩٥	0.736	0.462	غير
	إناث	٧٧٦	١٧.٥٧	٢.٩٩				دالة
الدرجة الكلية	ذكور	١٢٢١	٨٢.٩٥	٥.٨٠	١٩٩٥	0.328	0.743	غير
	إناث	٧٧٦	٨٢.٨٦	٥.٨٣				دالة

يتبين من الجدول (٣٨) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار اختبار (ت ستيودنت) على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير الجنس جاءت أكبر من (٠.٠٥) ما يعني قبول الفرضية الصفرية وبالتالي عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس فيما يتعلق بمتطلبات ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى) لا يوجد أي دراسة سابقة تناولت متطلبات الشفافية الإدارية في المدارس. وتشير نتيجة هذه الفرضية إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة من ذكور وإناث حول تطبيق

جميع متطلبات الشفافية الإدارية فجميعهم ينظرون لهذه المتطلبات بالدرجة نفسها كونها تمثل الأساس الذي تركز عليه الشفافية الإدارية، ويعزى أيضاً إلى تشابه المتطلبات اللازمة لتطبيق الشفافية الإدارية لدى كل من الذكور والإناث من إداريين ومدرسين، نظراً لأن تطبيق الشفافية الإدارية يتطلب توافر جميع جهود الكوادر البشرية والتنسيق فيما بينها، ويتطلب العمل بروح الفريق الواحد ومشاركة المعلومات والخبرات بما يخدم الجميع.

٣-٢- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة

على المقياس فيما يتعلق بمتطلبات الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي

تعزى إلى متغير المحافظة.

لاختبار هذه الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة متطلبات ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفقاً لمتغير المحافظة، والجدول (٣٩) يبين نتائج ذلك.

الجدول (٣٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على

محاور استبانة متطلبات ممارسة الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير المحافظة

المحور	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متطلبات إدارية	دمشق	٤٣١	٣٩.٩٣	٤.٥٢
	حمص	٣٩٥	٣٩.٩٧	٤.٥٥
	حلب	٤١٤	٣٩.٩٦	٤.٥٧
	اللاذقية	٤٨٣	٣٩.٧٩	٤.٥٥
	السويداء	٢٧٤	٤٠.٣٤	٤.٥١
متطلبات مادية وتقنية	دمشق	٤٣١	٢٥.٣١	١.٧٢

١.٧١	٢٥.٢٩	٣٩٥	حمص	
١.٧٥	٢٥.٣٧	٤١٤	حلب	
١.٧٢	٢٥.٣٠	٤٨٣	اللاذقية	
١.٧٦	٢٥.٣٣	٢٧٤	السويداء	
٢.٩٧	١٧.٥٣	٤٣١	دمشق	متطلبات بشرية
٣.٠٢	١٧.٦٤	٣٩٥	حمص	
٣.٠٢	١٧.٦٠	٤١٤	حلب	
٣.٠٥	١٧.٧٦	٤٨٣	اللاذقية	
٣.٠١	١٧.٦٢	٢٧٤	السويداء	
٥.٦٦	٨٢.٧٧	٤٣١	دمشق	الدرجة الكلية
٥.٨١	٨٢.٩٠	٣٩٥	حمص	
٥.٨٦	٨٢.٩٣	٤١٤	حلب	
٥.٧١	٨٢.٨٥	٤٨٣	اللاذقية	
٦.١٣	٨٣.٢٩	٢٧٤	السويداء	

يتبين من الجدول (٣٩) وجود فروق طفيفة بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية، ولمعرفة دلالة هذه الفروق استُخدم الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) وفق متغير المحافظة. والجدول (٢٠) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (٤٠) نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية

الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير المحافظة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
متطلبات إدارية	بين المجموعات	٥٣.١٥	٢	١٣.٢٩	٠.٦٤	٠.٦٣	غير دال
	داخل المجموعات	٤١١١٥.٤٧	١٩٩٤	٢٠.٦٤			
	المجموع	٤١١٦٨.٦٢	١٩٩٦				
متطلبات مادية وتقنية	بين المجموعات	١.٧١	٢	٤٣.	٠.١٤	٠.٩٧	غير دال
	داخل المجموعات	٥٩٥٧.٣٨	١٩٩٤	٢.٩٩			
	المجموع	٥٩٥٩.٠٨	١٩٩٦				
متطلبات بشرية	بين المجموعات	١٢.٥٣	٢	٣.١٣	٠.٣٤	٠.٨٥	غير دال
	داخل المجموعات	١٨١٢٤.٠٨	١٩٩٤	٩.١٠			
	المجموع	١٨١٣٦.٦١	١٩٩٦				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٤٩.٩٠	٢	١٢.٤٨	٠.٣٧	٠.٨٣	غير دال
	داخل المجموعات	٦٧١٩٢.٩٥	١٩٩٤	٣٣.٧٣			
	المجموع	٦٧٢٤٢.٨٦	١٩٩٦				

يتبين من الجدول (٤٠) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار أنوفا أكبر من (٠.٠٥) بالنسبة لجميع محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية ما يعني قبول الفرضية الصفرية وبالتالي عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس فيما يتعلق بمتطلبات ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي تعزى إلى متغير

المحافظة، ويمكن تفسير النتيجة السابقة بتشابه ظروف المدارس وإمكاناتها في مختلف المحافظات ولاسيما المستلزمات المادية والتقنية فضلاً عن أنها تعمل وفق القوانين والأنظمة نفسها الصادرة عن وزارة التربية، وبالتالي فإن المتطلبات الواردة في الاستبانة يجب توفيرها بدرجات متقاربة بالنسبة لجميع مدارس المحافظات.

٣-٣- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على

المقياس فيما يتعلق بمتطلبات ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي

تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

لاختبار هذه الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، والجدول (٤١) يبين نتائج ذلك.

الجدول (٤١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على

محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متطلبات إدارية	أقل من ١٠ سنوات	٥٦٨	٤٠.١٨	٤.٥٩
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	١١١٣	٣٩.٦٤	٤.٤١
	أكثر من ١٥ سنة	٣١٦	٤٠.٠٧	٤.٦٠
متطلبات مادية وتقنية	أقل من ١٠ سنوات	٥٦٨	٢٥.٣٢	١.٧٧
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	١١١٣	٢٥.٣٧	١.٦٥
	أكثر من ١٥ سنة	٣١٦	٢٥.٢٧	١.٧٥
متطلبات بشرية	أقل من ١٠ سنوات	٥٦٨	١٧.٦٧	٣.٠١
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	١١١٣	١٧.٥٣	٣.٠٣

أكثر من ١٥ سنة	٣١٦	١٧.٧٠	٣.٠٠
أقل من ١٠ سنوات	٥٦٨	٨٣.١٧	٦.٠٤
من ١٠ إلى ١٥ سنة	١١١٣	٨٢.٥٤	٥.٤٩
أكثر من ١٥ سنة	٣١٦	٨٣.٠٤	٥.٨٧

يتبين من الجدول (٤١) وجود فروق طفيفة بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية، ولمعرفة دلالة هذه الفروق استُخدم الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) وفق متغير عدد سنوات الخدمة. والجدول (٤٢) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (٤٢) نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية

الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير عدد سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
متطلبات إدارية	بين المجموعات	١٠٠.٨٤	٢	50.42	2.448	0.087	غير دال
	داخل المجموعات	٤١٠٦٧.٧٨	١٩٩٤	20.60			
	المجموع	٤١١٦٨.٦٢	١٩٩٦				
متطلبات مادية وتقنية	بين المجموعات	٣.٤٤	٢	1.72	0.576	0.562	غير دال
	داخل المجموعات	٥٩٥٥.٦٤	١٩٩٤	2.99			
	المجموع	٥٩٥٩.٠٨	١٩٩٦				
متطلبات بشرية	بين المجموعات	١١.٢٢	٢	5.61	0.617	0.540	غير دال
	داخل المجموعات	١٨١٢٥.٣٩	١٩٩٤	9.09			

				١٩٩٦	١٨١٣٦.٦١	المجموع	
الدرجة الكلية	غير دال	0.125	2.085	٢	١٤٠.٣٠	بين المجموعات	
				١٩٩٤	٦٧١٠٢.٥٥	داخل المجموعات	
				١٩٩٦	٦٧٢٤٢.٨٦	المجموع	

يتبين من الجدول (٤٢) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار أنوفا أكبر من (٠.٠٥) بالنسبة لجميع محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية ما يعني قبول الفرضية الصفرية وبالتالي عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس فيما يتعلق بمتطلبات ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

ويمكن تفسير عدم تأثر المتطلبات اللازمة لتطبيق الشفافية الإدارية بعدد سنين الخدمة لدى المدير أو المدرس لأن عدد سنين الخدمة غير كاف وحده كمتطلب لتطبيق الشفافية الإدارية، وإنما يجب أن تتوفر شروط عديدة لذلك أهمها امتلاك المدير أو المدرس مهارات إدارية وفنية من خلال الدورات التدريبية

٣-٤ - لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة

على المقياس فيما يتعلق بمتطلبات ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم

الثانوي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (٤٣) يبين نتائج ذلك.

الجدول (٤٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على

محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متطلبات إدارية	إجازة جامعية	٤٤٧	٣٩.٩٦	٤.٦٦
	دبلوم تأهيل تربوي	١٣٦٩	٣٩.٩٩	٤.٥١
	ماجستير أو دكتوراه	١٨١	٣٩.٧٢	٤.٥٥
متطلبات مادية وتقنية	إجازة جامعية	٤٤٧	٢٥.٣٠	١.٧٦
	دبلوم تأهيل تربوي	١٣٦٩	٢٥.٣١	١.٧١
	ماجستير أو دكتوراه	١٨١	٢٥.٤٣	١.٧٩
متطلبات بشرية	إجازة جامعية	٤٤٧	١٧.٨٠	٢.٩٦
	دبلوم تأهيل تربوي	١٣٦٩	١٧.٦١	٣.٠٤
	ماجستير أو دكتوراه	١٨١	١٧.٤٦	٢.٩٤
الدرجة الكلية	إجازة جامعية	٤٤٧	٨٣.٠٦	٣.٠١
	دبلوم تأهيل تربوي	١٣٦٩	٨٣.٠٦	٥.٨٧
	ماجستير أو دكتوراه	١٨١	٨٢.٩١	٥.٨١

يتبين من الجدول (٤٣) وجود فروق طفيفة بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد

عينة الدراسة على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية، ولمعرفة دلالة هذه

الفروق استخدام الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) وفق متغير المؤهل العلمي. والجدول (٤٤)

يوضح نتائج ذلك.

الجدول (٤٤) نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية

الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
متطلبات إدارية	بين المجموعات	١٠.٧٥	٢	٥.٣٧	٠,٢٦٠	٠,٧٧١	غير دال
	داخل المجموعات	٤١١٥٧.٨٧	١٩٩٤	٢٠.٦٤			
	المجموع	٤١١٦٨.٦٢	١٩٩٦				
متطلبات مادية وتقنية	بين المجموعات	٢.١٧	٢	١.٠٩	٠,٣٦٣	٠,٦٩٥	غير دال
	داخل المجموعات	٥٩٥٦.٩١	١٩٩٤	٢.٩٩			
	المجموع	٥٩٥٩.٠٨	١٩٩٦				
متطلبات بشرية	بين المجموعات	١٦.٧٠	٢	٨.٣٥	٠,٩١٩	٠,٣٩٩	غير دال
	داخل المجموعات	١٨١١٩.٩١	١٩٩٤	٩.٠٩			
	المجموع	١٨١٣٦.٦١	١٩٩٦				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢٢.٦٤	٢	١١.٣٢	٠,٣٣٦	٠,٧١٥	غير دال
	داخل المجموعات	٦٧٢٢٠.٢٢	١٩٩٤	٣٣.٧١			
	المجموع	٦٧٢٤٢.٨٦	١٩٩٦				

يتبين من الجدول (٤٤) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار أنوفا أكبر من (٠.٠٥) بالنسبة

لجميع محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية ما يعني قبول الفرضية الصفرية

وبالتالي عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على

المقياس فيما يتعلق بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي تعزى إلى متغير المؤهل

العلمي.

ويمكن تفسير النتيجة السابقة نظراً إلى أن جميع المؤشرات تدل على أن متطلبات الشفافية مدركة للجميع سواء للمديرين أو معاونيهم أو للمدرسين، بغض النظر عن المؤهل العلمي الذين يحملونه، بالإضافة إلى أن جميعهم مؤهلين تربوياً وعلى درجة عالية من الكفاءة، ووجد قاعدة معرفية واسعة يمكنهم من البحث والاطلاع والمتابعة للمستجدات في النظام التعليمي على المستوى المحلي والدولي

٣-٥- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة

على المقياس فيما يتعلق بمتطلبات الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي

تعزى إلى متغير الوظيفة.

لاختبار هذه الفرضية استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفقاً لمتغير الوظيفة، والجدول (٤٥) يبين نتائج ذلك.

الجدول (٤٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على

محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية وفق متغير الوظيفة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متطلبات إدارية	مدير	٣٧٤	٣٩.٧٥	٤.٥٣
	معاون مدير	٢٠٤	٤٠.٤٢	٤.٥٥
	مدرس	١٤١٩	٣٩.٩٦	٤.٥٤
متطلبات مادية وتقنية	مدير	٣٧٤	٢٥.٣٠	١.٧٤
	معاون مدير	٢٠٤	٢٥.٢٦	١.٦٩
	مدرس	١٤١٩	٢٥.٣٣	١.٧٣
متطلبات بشرية	مدير	٣٧٤	١٧.٦٠	٣.٠١

٣.٠٠	١٧.٧٦	٢٠٤	معاون مدير	الدرجة الكلية
٣.٠٢	١٧.٦٣	١٤١٩	مدرس	
٥.٨٧	٨٢.٦٦	٣٧٤	مدير	
٦.١٤	٨٣.٤٥	٢٠٤	معاون مدير	
٥.٧٤	٨٢.٩١	١٤١٩	مدرس	

يتبين من الجدول (٤٥) وجود فروق واضحة بين المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة متطلبات الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية، ولمعرفة دلالة هذه الفروق استخدم الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) وفق متغير الوظيفة. والجدول (٤٦) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (٤٦) نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على محاور استبانة متطلبات الشفافية الإدارية

ودرجتها الكلية وفق متغير الوظيفة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
متطلبات إدارية	بين المجموعات	٥٩.٣٠	٢	٢٩.٦٥	١,٤٣٨	٠,٢٣٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٤١١٠٩.٣٢	١٩٩٤	٢٠.٦٢			
	المجموع	٤١١٦٨.٦٢	١٩٩٦				
متطلبات مادية وتقنية	بين المجموعات	٨٢.	٢	٠.٤١	٠,١٣٧	٠,٨٧٢	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٩٥٨.٢٧	١٩٩٤	٢.٩٩			
	المجموع	٥٩٥٩.٠٨	١٩٩٦				
متطلبات بشرية	بين المجموعات	٣.٦٥	٢	١.٨٣	٠,٢٠١	٠,٨١٨	غير دالة
	داخل المجموعات	١٨١٣٢.٩٦	١٩٩٤	٩.٠٩			
	المجموع	١٨١٣٦.٦١	١٩٩٦				

الدرجة الكلية	بين المجموعات	٨١.٢٧	٢	٤٠.٦٣	١,٢٠٦	٠,٢٩٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٦٧١٦١.٥٩	١٩٩٤	٣٣.٦٨			
	المجموع	٦٧٢٤٢.٨٦	١٩٩٦				

يتبين من الجدول (٤٦) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار أنوفا أكبر من (٠.٠٥) بالنسبة لجميع محاور استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية ودرجتها الكلية ما يعني رفض الفرضية الصفرية وبالتالي عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي تعزى إلى متغير الوظيفة.

ويمكن تفسير النتيجة السابقة بأن جميع أفراد العينة لا فرق بينهم من الناحية الوظيفية لأنهم على درجة عالية من الناحية العلمية وبأن تطبيق الشفافية الإدارية يتطلب تضافر جميع جهود العاملين في المدرسة من إداريين ومدرسين، وكون الشفافية الإدارية حديثة العهد في النظام التعليمي، لذلك لم يعيش العاملون في المدارس على اختلاف مواقعهم وخبراتهم للشفافية الإدارية متكاملة من جميع الجوانب، وإنما هي ممارسات تنطلق من قناعة المسؤولين بأهمية الشفافية الإدارية في تحسين وتطوير العملية التعليمية

٤- خلاصة الفصل:

يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يلي:

- أهم سبل تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي.

- جاءت درجة ممارسة الشفافية الإدارية لأفراد العينة على محور إجراءات العمل بدرجة مرتفعة أما محور نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمشاركة في اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة بينما جاء محور المساءلة الإدارية بدرجة منخفضة.
- إما بالنسبة لمتطلبات تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس جاءت الحاجة بدرجة مرتفعة على جميع المحاور.
- أهم معوقات ممارسة الشفافية البيروقراطية وكثرة الإجراءات اللازمة لإنجاز مهام الإدارة المدرسية، وضعف التحفيز المادي والمعنوي.

**الفصل
السادس**

**الأنموذج المقترح لتطوير إدارة
المدارس الثانوية في سورية في
ضوء الشفافية الإدارية**

تمهيد:

تم التوصل إلى الأنموذج المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية بناء على:

- الأدب النظري المتعلق بالشفافية الإدارية.
- الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس.
- الاطلاع على تجارب عدد من الدول العربية والأجنبية فيما يتعلق بتطبيق الشفافية الإدارية عامة، وفي المدارس خاصة.
- نتائج دراسة واقع تطبيق الشفافية الإدارية في عينة من مدارس التعليم الثانوي العام خلال تطبيق استبانة على (مديري مدارس التعليم الثانوي ومعاونهم، والمدرسين) في عدد من المحافظات السورية (دمشق، حمص، حلب، اللاذقية، السويداء)، وقد تضمنت الاستبانة المحاور الآتية (المشاركة في اتخاذ القرار، إجراءات العمل، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، نظام المعلومات).
- نتائج المقابلات مع عدد من مديري مدارس التعليم الثانوي وذلك بهدف دراسة معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية العامة.

١- منطلقات الأنموذج المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء

الشفافية الإدارية:

- ١-١- أهمية الشفافية الإدارية ودورها المحوري في تحسين أداء المؤسسات ومواكبة التطورات العلمية والإدارية الحديثة وتحسين الأداء الإداري وتطويره.
- ١-٢- توصيات عدد من الدراسات والبحوث المحلية والعربية لتطبيق الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، وتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي.

- ٣-١- توصيات عدد من المؤتمرات المحلية والعربية والدولية لتطوير الإدارة المدرسية وعملياتها.
- ٤-١- نجاح تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس وفقاً لما بينته نتائج العديد من الدراسات السابقة الأجنبية.
- ٥-١- إن تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية والتربوية لاسيما المدارس يسهم في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعملية التربوية والتعليمية بشكل دقيق، ويجعلها واضحة للجميع، كما وجود من عملية صنع القرارات ويجعلها تقوم على أسس علمية وتربوية سليمة، و يحسن من عملية المساءلة الإدارية ويجعلها أكثر موضوعية، كما أن الشفافية الإدارية تجعل عملية الاتصال الإداري أكثر فعالية من خلال وضوح الرسالة واستقبالها بالشكل والوقت المناسبين.
- ٦-١- الجهود التي تبذلها وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي ولاسيما إخضاع مديري المدارس ومعاونيهم لدورات تدريبية في مجالات متعددة كالاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتزويد إدارات المدارس بالمستلزمات التقنية والمادية اللازمة لتطوير أدائها، وتعديل النظام الداخلي لمدارس التعليم الثانوية، وإصدار عدد من التعاميم والتعليمات التي تهدف إلى تطوير أداء مديري المدارس.

٢-أهداف الأنموذج المقترح:

- ١-٢- معرفة واقع الإدارة المدرسية في التعليم الثانوي العام وتحديد نقاط القوة التي يمكن توظيفها لتطويرها في ضوء الشفافية الإدارية.
- ٢-٢- تحديد المتطلبات (الإدارية، والتقنية، والبشرية، والمادية) اللازمة لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية.
- ٣-٢- تحديد المعوقات المتوقعة لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية.

٢-٤- تحديد المجالات التي يمكن تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية.

٢-٥- تحديد آليات تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية.

٣- مبررات الأنموذج المقترح:

٣-١- مواكبة توجهات وزارة التربية ووزارة التنمية الإدارية في الجمهورية العربية السورية لتطوير العملية التربوية والتعليمية وتوظيف الاتجاهات الإدارية الحديثة.

٣-٢- الفوائد المهمة التي يمكن أن يقدمها تطبيق الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي ولاسيما ما يتعلق بتضافر الجهود وتعزيز الثقة بين إدارة المدرسة وباقي الجهات ذات العلاقة مثل العاملين والمدرسين والمجتمع المحلي والإدارة التربوية

٣-٣- تحقيق تكافؤ الفرص للعاملين في المدرسة، وتوفير الوقت والجهد في الأعمال الروتينية لمدير المدرسة من خلال تطبيق تفويض السلطة، وتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية، وتحسين فعالية القرار المتخذ، وتحسين درجات الرضا الوظيفي لدى المدرسين والعاملين في المدرسة،

٣-٤- تعزيز قيم النزاهة والعدالة والمصادقية والوضوح، وتيسير عمليات المساءلة الإدارية وخضوع الممارسات الإدارية للمراقبة المستمرة، وتوفير الوصول إلى المعلومات في الوقت والشكل المناسبين.

٣-٥- توفير الوقت والجهد والحصول على البيانات والمعلومات في الوقت والشكل المطلوبين، ومواكبة التطورات التكنولوجية، وتطوير وظائف الإدارة المدرسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وعملياتها ولاسيما الاتصال واتخاذ القرار.

٣-٦- التحديات التي تواجه إدارة مدارس التعليم الثانوي، ولاسيما الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وكثرة المهام والإجراءات الروتينية، وتزايد أعداد الطلبة، فضلاً عن الظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد، والتي تتطلب تضافر الجهود بين أفراد المجتمع المدرسي.

٤- نقاط القوة التي يمكن الاعتماد عليها في بناء الأنموذج المقترح لتطوير إدارة

مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية:

- ٤-١- تنفيذ دورات تدريبية للعاملين في الإدارة المدرسية على تطبيق وممارسة الشفافية الإدارية.
- ٤-٢- جهود وزارتي التربية والتعليم العالي لتطوير القطاع التربوي والتعليمي.
- ٤-٣- مراجعة التعليمات والقوانين المتعلقة بمدارس التعليم الثانوي بشكل مستمر وتحديثها.
- ٤-٤- العمل على توفير الكوادر الإدارية المؤهلة لتنفيذ مهام إدارة مدارس التعليم الثانوي.
- ٤-٥- تزويد مدارس التعليم الثانوي بأجهزة الحاسوب وملحقاتها والتي تعد من المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق الشفافية الإدارية.

٥- المتطلبات الإدارية اللازمة المقترحة لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام

في ضوء الشفافية الإدارية:

- ٥-١- وضع استراتيجية شاملة لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية.
- ٥-٢- توفير خطة توعية (مؤتمرات، ندوات، ورش عمل) حول الفوائد والمنافع التي يمكن أن تنتج عن تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية.
- ٥-٣- وضع تعليمات إجرائية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية وفقاً لمهام الإدارة المدرسية ووظائفها.
- ٥-٤- إجراء البحوث والدراسات العلمية لمعرفة نتائج تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية ومعيقاتها لدى عينة من مدارس التعليم الثانوي العام.
- ٥-٥- التوسع في تطبيق اللامركزية في المدارس بما يتوافق مع تطبيق الشفافية الإدارية.

٥-٦- التنسيق بين الإدارة المدرسية ومديريات التربية والوزارة لتحديد إجراءات تطوير لتطوير إدارة

مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية.

٥-٧- تنفيذ لقاءات واجتماعات دورية بين إدارة المدرسة والمدرسين والعاملين في المدرسة بهدف

مناقشة القرارات وتقييم إجراءات العمل.

٥-٨- تفعيل مجالس أولياء الأمور بما يحقق التواصل المستمر بين إدارة المدرسة والمجتمع

المحلي ويعزز المشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات.

٥-٩- تعديل شروط التكليف بإدارة المدرسة بما يتوافق مع تطبيق الشفافية والإدارة ولاسيما ما

يتعلق بالمؤهل العلمي والدورات التدريبية وعدد سنين الخبرة.

٦- المتطلبات المادية والتقنية اللازمة لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في

ضوء الشفافية الإدارية:

٦-١- توفير دليل إرشادي حول آلية تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس.

٦-٢- توفير ميزانية كافية لدى المدرسة لصيانة الأجهزة والتقنيات الإلكترونية اللازمة لتوفير

المعلومات والبيانات لتطبيق الشفافية الإدارية.

٦-٣- تطوير وسائل وتقنيات الاتصال الإداري بين أفراد مجتمع المدرسة، وبين إدارة المدرسة

والإدارة التربوية.

٦-٤- توفير قاعدة بيانات مشتركة بين إدارات المدارس ومديرية التربية تمكن من تبادل المعلومات

والمشاركة في اتخاذ القرارات وتطبيق أبعاد الشفافية الإدارية.

٦-٥- تصميم نظم معلومات خاصة بالمدارس تساعد على توفير المعلومات بالشكل والوقت

المناسبين.

٧- المتطلبات البشرية اللازمة لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء

الشفافية الإدارية:

٧-١- تعيين الكادر الإداري في المدارس الثانوية من حملة الشهادات الجامعية وبعيداً عن

المحسوبية.

٧-٢- تبني إجراءات مكتوبة ومعلنة تحمي الموارد البشرية في المدارس الثانوية ، من الممارسات

غير المهنية، بما فيها أسس التوظيف، والتقييم والتدريب والترقيات ، وآلية اختيار المستفيدين.

٧-٣- تنفيذ ورش عمل في المدارس حول تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء

الشفافية الإدارية.

٧-٤- تنفيذ دورات تدريبية لمديري المدارس ومعاونيهم في مجال تطوير إدارة مدارس التعليم

الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية.

٨- أبعاد تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية:

٨-١- إجراءات العمل:

٨-١-١- إطلاع العاملين على جميع التعليمات والقوانين والأنظمة المتعلقة بالعملية التعليمية

والتربوية.

٨-١-٢- تطبيق التعليمات والقوانين والأنظمة في المدرسة بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية.

٨-١-٣- تطبيق التعليمات والقوانين والأنظمة بما يحقق تطوير أداء العاملين في المدرسة.

٨-١-٤- إجابة إدارة المدرسة عن الاستفسارات والأسئلة المتعلقة بالتعليمات والقوانين والأنظمة

كافة.

٨-١-٥- تطبيق التعليمات والقوانين والأنظمة وفق مبدأ المساواة والتكافؤ.

٨-١-٦- توفير أدلة مطبوعة حول التعليمات والقوانين والأنظمة.

٨-١-٧- مراعاة المدرسة للإمكانيات المادية والبشرية عند إصدار أي تعليمات تتعلق بعمل المدرسة.

٨-١-٨- تحديد إدارة المدرسة بدقة للحقوق والواجبات والمهام لجميع العاملين.

٨-١-٩- مناقشة إدارة المدرسة مع العاملين والمدرسين فعالية التعليمات والقوانين والأنظمة.

٨-٢- اتخاذ القرارات:

يتطلب تطبيق الشفافية الإدارية في اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية ما يأتي:

٨-٢-١- مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية.

٨-٢-٢- يتم توضيح المتغيرات التي دعت إلى اتخاذ القرار.

٨-٢-٣- اتباع معايير محددة تساعد إدارة المدرسة في اتخاذ القرارات.

٨-٢-٤- دراسة مشروعات القرارات بشكل جماعي قبل صدورها.

٨-٢-٥- مشاركة إدارة المدرسة للمدرسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسارهم المهني.

٨-٢-٦- تبليغ القرار إلى المعنيين بتنفيذه في الوقت المناسب.

٨-٢-٧- استعانة إدارة المدرسة بمعرفة المدرسين وخبراتهم في الكثير من القرارات الإدارية.

٨-٢-٨- تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات.

٨-٢-٩- تشجيع المدير على الحرية في إبداء الآراء حول القرارات التي سيتم اتخاذها.

٨-٢-١٠- إجراء عملية تقييم لفعالية القرارات المتخذة.

٨-٢-١١- إعادة النظر بالقرارات التي لا تحقق أهدافها.

٨-٣- الاتصال الإداري:

٨-٣-١- توظيف وسائل الاتصال المختلفة في التواصل مع المدرسين.

٨-٣-٢- مراعاة إدارة المدرسة للتسلسل الإداري في البلاغات والخطابات (الكُتب) الرسمية.

٨-٣-٣- إبلاغ إدارة المدرسة التعاميم والقرارات الصادرة عن الإدارة التربوية للمدرسين والعاملين بدقة ووضوح.

٨-٣-٤- تنفيذ اجتماعات دورية مع المدرسين لتقييم مدى تحقق الأهداف المحددة.

٨-٣-٥- تنفيذ لقاءات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة قضايا الطلبة.

٨-٣-٦- استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في الاجتماعات واللقاءات.

٨-٣-٧- توفير نظام مناسب لتلقي الشكاوى والملاحظات حول أداء الإدارة المدرسية.

٨-٣-٨- توظيف وسائل الاتصال الحديثة في التواصل مع مختلف الأطراف داخل المدرسة وخارجها.

٨-٣-٩- توفير قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات المعنية.

٨-٣-١٠- توظيف إدارة المدرسة للتغذية الراجعة للتأكد من تحقق أهداف عملية الاتصال الإداري.

٨-٣-١١- استخدام شبكة الإنترنت (الشبكة الداخلية) في التواصل مع الإدارة التربوية.

٨-٣-١٢- استخدام البريد الإلكتروني في التواصل مع الإدارة التربوية أو المدارس الأخرى.

٨-٣-١٣- استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في التواصل مع المعلمين وأولياء الأمور.

٨-٤- المساءلة الإدارية:

٨-٤-١- تحديد معايير واضحة لعملية المساءلة الإدارية.

٨-٤-٢- إبلاغ جميع العاملين بآليات المساءلة الإدارية المتبعة.

٨-٤-٣- تقويم معايير المساءلة الإدارية وفق مدى انسجام مخرجات التعلم مع الأهداف المحددة.

٨-٤-٤- تطبيق المساءلة الإدارية بناء على معلومات واضحة وموثوقة.

٨-٤-٥- إتاحة مدير المدرسة الفرص للعاملين في الرد على الاستجابات المقدمة إليهم.

٨-٤-٦- تطبيق المساءلة الإدارية وفق مبدأ المساواة.

٨-٤-٧- تنفيذ المساءلة الإدارية بناء على معايير موضوعية بعيدة عن التقييم الشخصي.

- ٨-٤-٨- إطلاع العاملين على الجوانب الإيجابية والسلبية في أدائهم.
- ٨-٤-٩- توثيق نتائج تقييم أداء العاملين بدقة وموضوعية .
- ٨-٤-١٠- تقدم إدارة المدرسة التسهيلات لتقييم أدائها من قبل الإدارة التربوية.
- ٨-٤-١١- تقييم أداء المدرسين والعاملين في المدرسة من الأشخاص المناسبين وذوي الخبرة.
- ٨-٤-١٢- الربط بين نتائج تقييم أداء المدرسين والعاملين في المدرسة والتحفيز المعنوي.
- ٨-٤-١٣- الربط بين نتائج تقييم أداء المدرسين والعاملين في المدرسة والتحفيز المادي.
- ٨-٤-١٤- الربط بين نتائج تقييم أداء المدرسين والعاملين في المدرسة والترقي الوظيفي.
- ٨-٤-١٥- متابعة درجة التزام المدرسين والعاملين في المدرسة بالدورات التدريبية.
- ٨-٤-١٦- تقييم درجة استفادة المدرسين والعاملين في المدرسة من الدورات التدريبية.
- ٨-٤-١٧- تقييم درجة استفادة المدرسين والعاملين في المدرسة من ورش العمل والمؤتمرات.
- ٨-٤-١٨- العمل على اكتشاف مواهب المدرسين والعاملين في المدرسة وقدراتهم.
- ٨-٤-١٩- متابعة عملية تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الوزارية من قبل العاملين.
- ٨-٤-٢٠- تكليف المدرسين والعاملين في المدرسة بما يناسب مؤهلاتهم و تخصصاتهم.
- ٨-٥- نظم المعلومات:
- ٨-٥-١- اتباع أنظمة معلومات واضحة وسهلة الاستخدام.
- ٨-٥-٢- توضيح الخطة السنوية المدرسية لجميع المدرسين والعاملين في المدرسة.
- ٨-٥-٣- إتاحة إدارة المدرسة للمجتمع المحلي فرص الاطلاع على المعلومات والإجراءات الإدارية المختلفة.
- ٨-٥-٤- تقديم تقارير دورية لجوانب العمل والخدمات كافة التي تقدمها المدرسة.
- ٨-٥-٥- الإعلان عن الميزانية السنوية للمدرسة.
- ٨-٥-٦- توضيح التغيرات التي تطرأ على ميزانية المدرسة بشكل دوري.

٨-٥-٧- تسجيل موجودات المدرسة كافة وتنظيمها بشكل يمكن العاملين من الاطلاع عليها عند الحاجة.

٨-٥-٨- تبادل المعلومات والبيانات بين المدرسة و مديرية التربية.

٨-٥-٩- تبادل المعلومات والبيانات ونقلها بين العاملين في المدرسة.

٨-٥-١٠- تصنيف القوانين والأنظمة والبلاغات الواردة إلى المدرسة أصولاً.

٨-٥-١١- الإشراف على عمل المدرسين وسير التدريس ومتابعته من خلال تسجيل الملاحظات.

٨-٥-١٢- نشر المعلومات والبيانات المتعلقة بالمدرسة دون اختصار أو تعديل.

٩- مراحل تنفيذ الأنموذج المقترح:

٩-١- مرحلة التحليل:

٩-١-١- وضع أهداف محددة لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية.

٩-١-٢- تصميم قائمة معايير لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية.

٩-١-٣- تحديد أساليب متابعة عملية التطوير وتقييمها لإدارات مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية (لجان متابعة داخلية من المدرسة، لجان متابعة خارجية من وزارة التربية، مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة).

٩-١-٤- إجراء دراسة شاملة وتفصيلية لواقع مدارس التعليم الثانوي من حيث (القوانين والتعليمات، شروط تكليف أعضاء الهيئة الإدارية، أداء مديري المدارس الثانوية) وتحديد احتياجات المدارس في هذه المجالات اللازمة لتطبيق الشفافية الإدارية.

٩-١-٥- تحديد المعوقات الحالية والمعوقات المتوقعة والفرص التي يمكن الاستفادة منها في التغلب على هذه المعوقات بما يمكن من تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية.

٩-٢-٢- مرحلة التصميم:

٩-٢-١- وضع استراتيجية شاملة لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية.

٩-٢-٢- وضع خطة تجريبية لتطبيق الأنموذج المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية في عدد محدود من المدارس بهدف التحقق من صلاحيته ومناسبته والمعوقات والفرص والتحديات.

٩-٢-٣- وضع خطة زمنية لتطبيق الأنموذج المقترح على مدارس القطر كافة.

٩-٢-٤- تحديد الجهات الداعمة والجهات المتعاونة لتطبيق الأنموذج المقترح.

٩-٣-٣- مرحلة التجريب:

٩-٣-١- التنفيذ التجريبي للأنموذج المقترح على عدد من المدارس في عدد من المحافظات.

٩-٣-٢- تقويم تجربة تطبيق الأنموذج المقترح من حيث (درجة تحقق الأهداف، مدى كفاية المتطلبات، المشكلات والمعوقات، تحديد مدى كفاية وفاعلية لجان المتابعة والإشراف).

٩-٣-٣- اتخاذ القرار بشأن التنفيذ التجريبي وتحديد إجراءات التعديل والتطوير.

٩-٣-٤- تنظيم الصيغة النهائية للأنموذج المقترح بعد إجراءات التطوير والتحسين.

٩-٤-٤- مرحلة التنفيذ:

٩-٤-١- تطبيق خطط العمل والآليات الإجرائية للأنموذج المقترح بشكل كامل في مدارس التعليم الثانوي.

٩-٤-٢- توظيف الإعلام التربوي في التوعية بأهمية تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية.

٩-٤-٣- الإشراف على تطبيق الأنموذج المقترح من قبل الجهات المحددة في مرحلة التصميم.

٩-٥-٥- مرحلة التقويم:

٩-٥-١- تنفيذ عمليات التقويم الشامل لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية في الأبعاد (إجراءات العمل، اتخاذ القرارات، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، نظم المعلومات) وتحديد مدى نجاح تطبيق الأنموذج المقترح.

٩-٥-٢- إضافة تعديلات على أبعاد الشفافية الإدارية بناء على نتائج التقويم السابقة.

٩-٥-٣- اتخاذ قرارات التحسين والتطوير بناء على نتائج التقويم.

٩-٥-٤- تنفيذ قرارات التحسين والتطوير على أرض الواقع ومتابعتها بشكل مستمر.

١٠- معوقات تفعيل تطبيق الأنموذج المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية:

١٠-١- البيروقراطية وكثرة الإجراءات اللازمة لإنجاز مهام الإدارة المدرسية.

١٠-٢- ضعف التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي للعاملين في الإدارة المدرسية.

١٠-٣- ضعف مهارات بعض مديري المدارس في تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.

١٠-٤- قلة تعاون بعض المدرسين والعاملين في المدرسة مع إدارة المدرسة.

١٠-٥- خوف بعض العاملين في المدرسة من تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

١٠-٦- ضعف الاعتقاد بأهمية تطبيق الشفافية الإدارية لدى بعض المديرين في المدارس.

المراجع

المراجع العربية
المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

- ١- ابن منظور، أبو الفضل محمد بن مكرم بن علي بن محمد. د. ت، لسان العرب. ط٣. دار احياء التراث العربي. بيروت.
- ٢- أبو سنجر، رامي علي. (٢٠١٦). الشفافية الادارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة و علاقتها بفاعلية الاتصال الاداري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٣- أبو كريم، أحمد فتحي. (٢٠٠٥). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ٤- البشاشة، سامر. (٢٠٠٥). أثر جودة المعلومات الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين: عمان، العدد الأول.
- ٥- الحربي، نيفين حامد. (٢٠١١). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالنّقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين ،رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٦- الحسنات، يسرى. (٢٠١٣). واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٧- الحسينة، سليم. (٢٠٠٢). نظم المعلومات الإدارية. ط٢. مؤسسة نما للنشر والتوزيع. عمان.

- ٨- الحشاش، خالد.(٢٠١٥). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٩- الدويري، أحمد عودة.(٢٠٠٦). المساءلة على الإدارة العامة في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة اليرموك.
- ١٠- الراشدي، سعيد علي .(٢٠٠٧). الإدارة بالشفافية .دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- ١١- الرحاحلة ،عبد الرزاق.(٢٠١٠).نظرية المنظمة. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- ١٢- الزهراني، محمد سودان.(٢٠١٤). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية
- ١٣- السبيعي، فارس بن علوش.(٢٠١٠) دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ١٤- الشيخ، علي.(١٩٩٧). الشفافية في الخدمة المدنية تجربة وزارة التنمية الإدارية في تطوير القدرة التنافسية في الأردن الجودة الإنتاجية والشفافية والمساءلة، الجمعية العلمية الملكية، عمان
- ١٥- السكارنة، بلال خلف.(٢٠١١).الفساد الإداري. دار وائل للنشر عمان. الأردن.
- ١٦- السكارنة، بلال.(٢٠٠٩). المهارات الإدارية في تطوير الذات. عمان دار للمسير للنشر والتوزيع.

- ١٧- الشهري، شيخة. (٢٠١٧). واقع الشفافية الإدارية العامة للتعليم بمنطقة تبوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تبوك، السعودية.
- ١٨- الطراونة، رشا. (٢٠٠٨). اثر تطبيق الشفافية على مستوى المسائلة الإدارية في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- ١٩- الطشة، غنيم. (٢٠٠٧). درجة الالتزام بالشفافية الادارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات التربوية العليا : جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- ٢٠- الطوخي، سامي. (٢٠٠٢). إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، مجلة مركز البحوث والمعلومات البحوث الأردنية السادات للعلوم الإدارية .العدد الرابع: القاهرة ، مصر .
- ٢١- الطوخي، سامي. (٢٠٠٥). شفافية أعمال الإدارة مدخل رقابي للإصلاح الإداري، دراسة مقارنة بالتطبيق على تسبب القرارات الإدارية، رسالة دكتوراة غير منشورة كلية الحقوق، دامعة بني سويف ، مصر .
- ٢٢- العتيبي، فهد. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- ٢٣- العتيبي، ندى. (٢٠١٠). الشفافية في الأجهزة الحكومية ، دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- ٢٤- العجمي، محمد. (٢٠٠٧). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.

- ٢٥- العساف, سمير.(٢٠١١). نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة في مصر, مجلة كلية التربية بالزقازيق, العدد(٦٥) يوليو, ج(٣), مصر
- ٢٦- العضايلة, أحمد. (٢٠١٠). الشفافية ومكافحة الفساد, مؤسسة الأرشيف العربي. عمان
- ٢٧- العمري, علي.(٢٠١٢). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعوقات وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها, رسالة ماجستير غير منشورة, كلية لتربية, جامعة ام القرى, مكة المكرمة .
- ٢٨- العنزي, جنان.(٢٠١٦). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة لسلوكيات الشفافية الإدارية في منطقة الفروانية التعليمية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الكويت.
- ٢٩- العياشي, محمد نور الدين.(١٩٩٧). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. دار الأرشيف العربي. عمان. الأردن
- ٣٠- الغالبي, طاهر.(٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل , دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
- ٣١- الغميز, وفاء.(٢٠١٩). واقع الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات, مجلة العلوم التربوية النفسية: المجلد ٣, العدد ٣٢.
- ٣٢- القابلة, ولد أدريس.(٢٠٠٤). الشفافية والفساد. الكويت, دار ناشري للكتب الالكترونية.
- ٣٣- القريوتي, محمد.(٢٠٠٠). نظرية المنظمة والتنظيم. دار وائل للنشر. عمان

- ٣٤- الكاف، عبدالله عمر زين.(٢٠١٤). تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع استخدام برنامج spss. الرياض السعودية. مكتبة القانون والاقتصاد.
- ٣٥- اللوزي، موسى.(٢٠٠٢). التنمية الإدارية. دار وائل للنشر. عمان
- ٣٦- المطيري، عبد الرحمن.(٢٠١٧). 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 ، المملكة العربية السعودية.
- ٣٧- المنديل، ناظر.(٢٠١٦). دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري، رسالة ماجستير، جامعة تكريت.
- ٣٨- المهدي، جمال نور.(٢٠٠٧). السلوك التنظيمي. ط٢. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
- ٣٩- المومني، حنان.(٢٠١٨). واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات، مجلة جامعة النجاح: المجلد ٣٣. العدد ٦.
- ٤٠- الهندي، حمدي.(٢٠١٩). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك سعود، مجلة الجامعة الإسلامية: مجلد ٢٧. عدد ٤.
- ٤١- الهواري، سيد.(٢٠٠٠). الإدارة، الأصول والأسس العلمية. مكتبة عين شمس القاهرة.
- ٤٢- حسان، كريم محمد.(٢٠٠٧). الإدارة التعليمية. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- ٤٣- حسن، عمر (٢٠٠٦) أساسيات الإحصاء في التربية. دار الكندي. عمان. الأردن

- ٤٤- حسين, محمد. (٢٠١٨). دور الشفافية الإدارية والمساءلة في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة سوهاج, مصر.
- ٤٥- حلاق, محمد. (٢٠١٢). المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي العام في الجمهورية العربية السورية: مجلد ٢٨. العدد الثاني. دمشق
- ٤٦- حمادات, محمد. (٢٠٠٧). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين, المجلة التربوية, مجلد ٢٨. عدد ١٠٩. الأردن
- ٤٧- دعبس, منال فؤاد. (٢٠٠٤). مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.
- ٤٨- دودين, أحمد. (٢٠١٣). أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي. الأكاديميون للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- ٤٩- دويدار, عبد الفتاح محمد. (٢٠٠٦). المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفنيات كتابة البحث العلمي. دار المعرفة. الإسكندرية. جمهورية مصر العربية.
- ٥٠- سعد, نداء. (٢٠١٨). الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة شرق الوسط, عمان, الأردن.
- ٥١- سلامة, غيثاء. (٢٠١٥). نموذج مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء مدخل الإدارة الذاتية, رسالة دكتوراه, دمشق, سورية

- ٥٢- صبري, ماهر. (٢٠٠٢). الموسوعة العربية لمصطلحات التربية وتكنولوجيا التعليم. مكتبة الراشد للنشر والتوزيع. الرياض. السعودية.
- ٥٣- عبد الهادي, منى. (٢٠٠٩). دور الجهاز المركزي للتنظيم والادارة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة في منتدى المائدة المستديرة " الخدمة المدنية : نحو افاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية . اسطنبول, تركيا. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٥٤- عبيدات, ذوقان, وآخرون. (٢٠٠٩). البحث العلمي مفهومه وأدواته واساليبه. دار الفكر, عمان.
- ٥٥- عصفور, محمد. (٢٠٠٥). أصول التنظيم والأساليب .دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- ٥٦- علي, عيسى, ٢٠٠٨, النظم التربوية, ط٤, دمشق, جامعة دمشق.
- ٥٧- عليان, ربحي, ٢٠١٢ وإدارة المعرفة, دار الصفاء للنشر والتوزيع, عمان , الأردن.
- ٥٨- عمايرة, عدنان, ٢٠٠٨, الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم, رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة عملن العربية للدراسات العليا, عمان , الأردن.
- ٥٩- عماد الدين, منى. (٢٠٠٣). إدارة المعرفة, الأردن, عمان, دار الصفاء للنشر
- ٦٠- عمر وآخرون. (٢٠٠٢). أساسيات الإحصاء وبحوث العمليات. دار قباء للطباعة والنشر. القاهرة, مصر.
- ٦١- عموش, بسام. (٢٠٠٠). السياسات الحكومية والشفافية. في: باسم الكيلاني , سائدة , وسكجها مؤسسة الأرشيف الوطني نحو شفافية الأردنية

- ٦٢- غبور، ماهر محمود .(٢٠١٥). أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري مدارس الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، رسالة دكتوراه، دمشق، سورية.
- ٦٣- فرج الله، عبد الكريم موسى.(٢٠١٧). مقدمة في الإحصاء التربوي دار اليازودي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- ٦٤- قنديلجي، إبراهيم عامر.(٢٠١٥). منهجية البحث العلمي. دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
- ٦٥- مديرية المناهج والبحوث. (١٩٩٣). واقع الإدارة التربوية في القطر العربي السوري. دائرة البحوث.
- ٦٦- متولي، أحمد.(٢٠١٢). أساسيات الأعمال في ظل العولمة. دار الفكر العربي، القاهرة. مصر.
- ٦٧- مساد، حسين عمر(٢٠٠٥). الإدارة التعليمية. الأردن. عمان. دار الصفاء للنشر.
- ٦٨- مصطفى وآخرون، محمد. (١٩٨٥). الإدارة العامة. دار وائل للنشر. عمان، الأردن.
- ٦٩- منصور، يوسف.(١٩٩٩). الاستثمار والشفافية في الأردن. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
- ٧٠- ميخائيل، سامي.(١٠١٦). نظم الإحصاء. ط٢. دار الصفاء. عمان . الاردن.
- ٧١- وزارة التربية . (٢٠١٦). النظام الداخلي للمدارس الاعدادية والثانوية، سورية.
- ٧٢- موقع وزارة التنمية الإدارية.(٢٠١٤).

٧٣- وزارة التربية.(٢٠١٦). النظام الداخلي المعدل (٢٠١٦). الجمهورية العربية السورية

- 74- Amstrong ,Elia .(2005).Integrity, Transparency and Accountability in Public Administration: Recent TRENDS Regional and International Developments and emerging Issues, Economic social. Affairs.
- 75- Breton, Albert et al.(2007). **The Economics of Transparency in Politics**, Ashgate Publishing Limited, Britain &USA
- 76- Buckwalter, Neal D.,(2010), **Transparency: A Search for Clarity Annual Conference of the Association for Budgeting and Financial Management,held in Omaha**, Nebraska, October
- 77- Dessler, Adrian,(2002), **Corporate Truth: The Limits To Transparency**, Earthscan, ١st Edition, USA and Uk
- 78- -Ferreira, (2009). **Organizational Transparency, Drives Company Performance, Journal of Management Development Emerald Group Publishing**, Limited, California, USA. Vol.
- 79- Egorov, E. E., Lebedeva, T. E., Bulganina, S. V., & Vasilyeva, L. I (2018). Some Aspects of the Implementation of the Principle of Transparency in Russian Universities: Research, Experience, Perspectives. *International Education Studies*.

- 80- Fisher, Richard W.,(2004), **What is Transparency**, The McGraw- Hill Companies, Inc,USA.
- 81- Florrini, ann.(2004). **The End of Secrecy** , Foreign Policy.57228.summer98.Issue111.retrieved20\8,2004,From.www.Foreign policy.com
- 82- Funget, Eric, et al.,(2007), The Oxford Handbook of Participation in Organizations: **Employee Share Ownership**, Oxford University Press, New York, Edition
- 83- Kaufmanns, Lian. (2002). **Factors that motivate faculty to participate in proffessional development activities.** **Unpublished dissertation**, california state university, California, USA.
- 84- Kopit, James Q. (1998). **Costing Government Services for Improved Performance Measurement and Accountability**, The Canadian Institute of Chartered Accountants,Toronto, Canada.
- 85- Lashway, Kristin M,(2001), **The Perils and Promise of Global Transparency:Why the Information Revolution May not Lead to Security Democracy, or Peace**, State University Of New York, USA.
- 86- -Longman Business English Dictionary (2009), **Pearson Education Limited**, England.

- 87- Norman at all,Tomy,(2010), Transparency and opennss, A reform Or Education Policy, **Journal compilation wordic poltical Science Aociation, Vol,30,Issue,1**
- 88- Pendeton, Albert,(2001), **The Economics of Transparency in Politics, Ashgate Publishing Limited**, Braitain &USA.
- 89- -Rawlins, Brad L.(2008). **Measuring the relationship between organization Transparency and Employee Trust** .Pulic Relations.
- 90- Sehermerhorm, Christina,(2011), **Transparency in a New Global Order: Unveiling Organizational Vision**, Edward Elgar publishing Limited, Britain.
- 91- Walsh, Hector. (2004) **The Roles of the university president during an era of accountability, D dissertation**, College of Education, The Pennsylvania State University
- 92- -Wilkinson, jon.(2010) The Oxford Handbook of Participation in Organizations: **Conceptualizing Employee Participation in Organizations**, Oxford University Press, New York, Edition
- 93- Mod,Gov,Sy موقع وزارة التعليم العالي

الملاحق

- ١- أسماء السادة محكمي أنوات النواصة.
- ٢- استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية بصورتها الأولى
- ٣- استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية بصورتها الأولى.
- ٤- استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية بصورتها الأولى.
- ٥- استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية بصورتها النهائية.
- ٦- بطاقة المقابلة بصورتها الأولى
- ٧- بطاقة المقابلة بصورتها النهائية.
- ٨- تسهيل المهمة لتطبيق أنوات النواصة.

الملحق (١) أسماء السادة مُحكمي أدوات الدراسة

قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	السيد المحكم	الصفة العلمية	جامعة دمشق	مجال التحكيم		
				الاستبانة	المقابلة	الأنموذج
١	أ.د فاضل حنا	الأستاذ في قسم التربية المقارنة	كلية التربية	*		
٢	أ.د عيس علي	الأستاذ في قسم التربية المقارنة	كلية التربية	*		*
٣	أ.د محمد حلاق	الأستاذ في قسم التربية المقارنة	كلية التربية	*		*
٤	أ.د منى كشيك	الأستاذة في قسم أصول التربية	كلية التربية	*		*
٥	أ.د. سميرة منصور	الأستاذة في قسم التربية المقارنة	كلية التربية	*		*
٦	د لينا شالاتي	أستاذ مساعد في قسم التربية المقارنة	كلية التربية	*	*	*
٧	د خديجة غريب	مدرسة في قسم التربية المقارنة	كلية التربية	*	*	*
٨	د فتون الغفير	مدرسة في قسم التربية المقارنة	كلية التربية	*		*
٩	د رنا الزين	مدرسة في قسم التربية المقارنة	كلية التربية	*		*
١٠	د رندة الساري	مدرسة في قسم المنهاج وطرائق التدريس	كلية التربية	*	*	*
١١	د ياسر رجو	قسم القياس والتقويم	كلية التربية	*	*	*
١٢	فدى القحف	مدرسة في قسم أصول التربية	كلية التربية	*	*	*

الملحق (٢) استبانة ممارسة الشفافية الإدارية بصورتها الأولية

الرقم	العبارة الأساسية	موافق	موافق بشدة	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول	المشاركة في صنع واتخاذ القرار					
(١)	نعمل على تبني فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات.					
(٢)	إعداد الدراسات ورسم الخطط قبل اتخاذ القرارات.					
(٣)	نعمل على اتخاذ قرارات قائمة على الغموض					
(٤)	نعمل على متابعة القرارات التي يتم اتخاذها بصورة مستمرة.					
(٥)	نتخذ قرارات تتناسب مع إمكانات جميع العاملين.					
(٦)	إنجاز المهمات بروح الفريق					
(٧)	نعمل على تقييم القرارات بشكل جماعي					
المجال الثاني	إجراءات العمل					
(٨)	نقوم بدراسة إجراءات العمل قبل تحديدها					
(٩)	نعمل على دليل إرشادي لإجراءات العمل					
١٠	نعمل على تطبيق الأنظمة والتعليمات بشكل بحرفي					
١١	نعمل على انتظام دوام العاملين					
١٢	نعمل على توفير القصص و الكتب المدرسية					
١٣	نعمل على تأمين الوسائل التعليمية والأثاث المدرسي					
١٤	نضع معايير دقيقة لنقل الطلاب					

الاتصال الإداري						المجال الثالث
					نعمل على الاتصال بين المستويات الإدارية كافة.	١٥
					نعمل على تعزيز الثقة بين العاملين .	١٦
					نعمل أن تكون عملية الاتصال سريعة	١٧
					نعمل على توفير مناخ مناسب بين العاملين.	١٨
					نعمل على اللوائح كوسيلة اتصال.	١٩
					نعمل لقاءات شهرية بين أعضاء الإدارة.	٢٠
					نعمل من خلال الاتصال على سلوك العاملين.	٢١
					نعمل عملية الاتصال بطرق مخفية.	٢٢
					نعمل على أن تكون عملية الاتصال مفتوحة.	٢٣
					نأخذ بقيم النزاهة وأخلاقيات العمل في التعامل بين العاملين.	٢٤
					نستخدم وسائل التكنولوجيا كوسيلة لنقل المعلومات.	٢٥
المساءلة الإدارية						المجال الرابع
					نعمل على تطبيق نظام المساءلة الإدارية بكفاءة	٢٦
					نحفز على تطبيق الرقابة الذاتية	٢٧
					نرفض الوساطة المحسوبة أثناء التعامل	٢٨
					نقوم بنشر العاملين المقصرين في أداء عملهم	٢٩
					نطبق نظام العقوبات بعدل	٣٠
					نضع صندوقاً لتلقي الشكاوي	٣١
					نقوم بتوضيح إجراءات المساءلة للعاملين بشكل معلن	٣٢
					نحمي الأفراد الذين يسهمون في كشف الفساد	٣٣
					نشارك المجتمع المحلي في عملية المساءلة	٣٤

الرقم	العبارة الأساسية	موافق	موافق بشدة	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة
مجال الخامس	نظام المعلومات					
٣٥)	نحرص على توفير المعلومات للمجتمع المحلي					
٣٦)	نقوم بنشر المعلومات والبيانات بكل شفافية					
٣٧)	نعمل على تحديث المعلومات بشكل يومي					
٣٨)	نتخذ بعض الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات					
٣٩)	تتصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالصدق					
٤٠)	نقوم بتوفير معلومات مرتبة					
٤١)	نقدم معلومات خالية من التحريف					

الملحق (٣) استبانة واقع ممارسة الشفافية الإدارية بصورتها النهائية



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

عنوان الدراسة

أ نموذج مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في سورية في ضوء الشفافية الإدارية

استبانة موجهة إلى السادة مديري مدارس التعليم الثانوي العام ومعاونيهم بالإضافة إلى المدرسين

السيد: المدير (ة) معاون (ة) المدرس (ة)

تحية طيبة وبعد:

أضع بين يديك الاستبانة الآتية التي تهدف إلى التعرف على رأيك حول واقع الشفافية الإدارية في الجمهورية العربية السورية مع تحديد متطلباتها ، وذلك ضمن إجراءات دراسة نموذج مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في سورية في ضوء الشفافية الإدارية.

وتعرف الشفافية بأنها مناهج عمل وفلسفة يمتلكها مديرو مدارس التعليم الثانوي العام القائمة على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والعمل الإداري.

أرجو التفضل بالإجابة عن عبارات هذه الاستبانة بدقة، علماً بأنها مخصصة للبحث العلمي فقط، وهي تتضمن البيانات الأولية، وعبارات الاستبانة تنقسم إلى خمسة مجالات: مجال يتناول المشاركة في اتخاذ القرار، ومجال يتناول الاتصال الإداري، ومجال نظام المعلومات ، ومجال إجراءات العمل، ومجال المساءلة الإدارية، كما هو مبين داخل الاستبانة.

نرجو قراءة العبارات الواردة بتمعن ووضع إشارة (✓) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك، علماً بأن هذه المعلومات سوف تبقى سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم معنا

البيانات الأساسية

ضع إشارة ✓ أمام العبارة المناسبة

- الجنس: (ذكور ☐ إناث ☐).

- المؤهل العلمي: (إجازة ☐ دبلوم ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐).

- عدد سنوات الخدمة: (أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة ☐).

- المحافظة: (دمشق ☐ حمص ☐ حلب ☐ اللاذقية ☐ السويداء ☐).

الرقم	العبارة الأساسية	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
	المشاركة في اتخاذ القرار					
٤٢	يتم تبني فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات.					
٤٣	يتم تجنب الروتين والبيروقراطية عند اتخاذ القرارات.					
٤٤	يتم اعتماد المركزية في اتخاذ القرارات.					
٤٥	يتم إعداد الدراسات ورسم الخطط قبل اتخاذ القرارات.					
٤٦	يتم اتخاذ قرارات قائمة على الغموض					
٤٧	يتم متابعة القرارات التي يتم اتخاذها بصورة مستمرة.					
٤٨	يتم مراعاة في اتخاذ القرارات المتغيرات الاجتماعية، و					

					الإدارية.	
					٤٩ نتخذ قرارات تتناسب مع إمكانات جميع العاملين.	
					٥٠ نستفيد من أخطاء القرارات السابقة في معالجة مواقف مشابهة.	
					٥١ نركز على إنجاز المهمات بروح الفريق	
					٥٢ نعمل على تقييم القرارات بشكل جماعي	
					إجراءات العمل	المجال الثاني
					٥٣ نقوم بدراسة إجراءات العمل قبل تحديدها	
					٥٤ نعمل على أن تكون إجراءات العمل واضحة	
					٥٥ نعمل على أدله إرشادية لإجراءات العمل	
					٥٦ نطبق الأنظمة والتعليمات بحرفية	
					٥٧ نحرص على انتظام دوام العاملين	
					٥٨ نعمل على توفير الكتب المدرسية	
					٥٩ نعمل على تجهيز المدرسة بالأثاث المدرسي	
					٦٠ نعمل على تأمين الوسائل التعليمية	
					٦١ نضع معايير دقيقة لنقل الطلاب	
					الاتصال الإداري	المجال الثالث
					٦٢ يتم الاتصال مع مختلف المستويات الإدارية.	
					٦٣ نعزز الثقة والمصداقية بين العاملين .	
					٦٤ نحافظ على سرعة عملية الاتصال	
					٦٥ ننوع في وسائل الاتصال.	
					٦٦ نعمل على توفير مناخ مناسب بين العاملين.	
					٦٧ نعتمد على اللوائح والإجراءات المدونة كوسيلة اتصال.	
					٦٨ نعقد لقاءات دورية بين أعضاء الإدارة.	
					٦٩ نطلع من خلال الاتصال على نشاط العاملين.	
					٧٠ تتم عملية الاتصال بطرق سرية.	

٧١	نعمد على أن تكون عملية الاتصال مفتوحة.				
٧٢	نأخذ بقيم النزاهة وأخلاقيات العمل في التعامل بين العاملين.				
٧٣	نستخدم وسائل التكنولوجيا كوسيلة لنقل المعلومات.				
المجال الرابع	المساءلة الإدارية				
٧٤	نطبق نظام المساءلة الإدارية بفاعلية				
٧٥	نشجع على تطبيق الرقابة الذاتية				
٧٦	نرفض المحسوبية أثناء التعامل				
٧٧	نفصح عن العاملين المقصرين في أداء عملهم				
٧٨	ننفذ نظام العقوبات بعدل				
٧٩	نضع صندوقاً لتلقي الشكاوي				
٨٠	نوضح إجراءات المساءلة للعاملين بشكل معلن				
٨١	نحمي الأفراد الذين يسهمون في كشف الفساد				
٨٢	نشارك المجتمع المحلي في عملية المساءلة				

الرقم	العبارة الأساسية	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
مجال الخامس	نظام المعلومات					
٨٣	نقدم المعلومات التي يحتاج إليها العاملون في الوقت المناسب					
٨٤	نمارس سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين في المدرسة					
٨٥	نحرص على توفير المعلومات للمجتمع المحلي					
٨٦	نقوم بنشر المعلومات والبيانات بكل شفافية					

					(٨٧) نقدم المعلومات التي تلائم أهداف العمل
					(٨٨) نعمل على تحديث المعلومات باستمرار
					(٨٩) نحافظ على المعلومات السرية
					(٩٠) نتخذ الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات
					(٩١) نتصف المعلومات الصادرة من الإدارة بالمصادقية
					(٩٢) نقوم بتوفير معلومات مرتبة ومنسقة
					(٩٣) نحدد المشكلات من خلال نظام المعلومات
					(٩٤) نقدم معلومات خالية من التحريف والتزوير

الملحق (٤) استبانة متطلبات الشفافية الإدارية بصورتها الأولية

المتطلبات الإدارية				درجة الحاجة			
العبارة				بشكل كبير	كبير	متوسط	منخفض
(١) وضع قوانين إجرائية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام							
(٢) التوجه نحو تطبيق اللامركزية في المدارس							
(٣) تفعيل مجالس أولياء الأمور بما يعزز المشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات.							
(٤) مشاركة المدرسين في اتخاذ القرارات الإدارية							
(٥) مشاركة الإداريين في اتخاذ القرارات التعليمية							
(٦) إعادة النظر بمهام مدير المدرسة المتعلقة بالمحاسبة							
(٧) توفير آلية واضحة لتلقي الملاحظات والشكاوى							
(٨) تنفيذ خطة توعية شاملة (مؤتمرات، ندوات، ورش عمل) حول تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي.							
المتطلبات المادية والتقنية				درجة الحاجة			
				مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
(٩) توفير دليل يوضح جميع إجراءات العمل .							
(١٠) توفير ميزانية مالية كافية لدى المدرسة لصيانة الأجهزة والتقنيات الإلكترونية اللازمة.							
(١١) تطوير وسائل الاتصال وتقنياتها بين المستويات الإدارية.							
(١٢) تصميم نظم معلومات خاصة بالمدارس تساعد على توفير المعلومات.							
(١٣) إنشاء موقع إلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت.							
(١٤) توظيف وسائل الاتصال الحديثة في نشر المعلومات والبيانات المتعلقة بالمدرسة بما يسهم في تقويم أدائها وتطويره							
المتطلبات البشرية				درجة الحاجة			
				مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
(١٥) تنفيذ ورش عمل في المدارس حول وضع إدارة المدارس .							
(١٦) تنفيذ دورات لمديري المدارس ومعاونهم على تطوير إدارة المدارس في الاتجاهات المعاصرة							
(١٧) تنفيذ دورات تدريبية للمدرسين على تطوير إدارة المدارس في ضوء الشفافية الإدارية							
(١٨) إدخال التدريب على تطبيق الشفافية الإدارية ضمن برامج إعداد المدرسين وتأهيلهم في كليات التربية							
(١٩) توفير برامج تدريبية للعاملين في الإدارة المدرسية حول توظيف نظم المعلومات في تطبيق الشفافية الإدارية							

الملحق (٥) استبانة متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية بصورتها النهائية

نرجو قراءة العبارات الواردة بتمعن ووضع إشارة (√) أمام العبارة التي تعبر عن رأيك، علماً بأن هذه المعلومات سوف تبقى سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم معنا

ضع إشارة √ أمام العبارة المناسبة

- الجنس: (ذكور ☐ اناث ☐).

- المؤهل العلمي: (إجازة ☐ دبلوم ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐).

- عدد سنوات الخدمة: (أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة ☐).

- المحافظة: (دمشق ☐ حمص ☐ حلب ☐ اللاذقية ☐ السويداء ☐).

المتطلبات الإدارية					درجة الحاجة				
					مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
٢٠ إجراء بحوث ودراسات علمية لتعرف نتائج تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية									
٢١ إجراء بحوث ودراسات علمية لتعرف معوقات تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية									
٢٢ وضع تعليمات إجرائية لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء الشفافية الإدارية									
٢٣ التوسع في تطبيق اللامركزية في المدارس بما يتوافق مع تطبيق الشفافية الإدارية									
٢٤ تفعيل مجالس أولياء الأمور بما يعزز المشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات.									
٢٥ مشاركة المدرسين في اتخاذ القرارات الإدارية في المدرسة									
٢٦ مشاركة الإداريين في اتخاذ القرارات التعليمية في المدرسة									
٢٧ إعادة النظر بمهام مدير المدرسة المتعلقة بالمساءلة الإدارية									
٢٨ توفير آلية واضحة لتلقي الملاحظات والشكاوى في المدرسة									

					٢٩) تنفيذ خطة توعية شاملة (مؤتمرات، ندوات، ورش عمل) حول تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي في ضوء الشفافية الإدارية.
درجة الحاجة					المتطلبات المادية والتقنية
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					٣٠) توفير دليل تفصيلي حول جميع إجراءات العمل في المدارس الثانوية
					٣١) توفير ميزانية كافية لدى المدرسة لصيانة الأجهزة والتقنيات الإلكترونية اللازمة لتوفير المعلومات والبيانات لتطبيق الشفافية الإدارية.
					٣٢) تطوير وسائل الاتصال وتقنياتها بين المدرسة و الإدارة التربوية.
					٣٣) تصميم نظم معلومات خاصة بالمدارس تساعد على توفير المعلومات بالشكل والوقت المناسبين.
					٣٤) إنشاء موقع إلكتروني للمدرسة على شبكة الإنترنت
					٣٥) توظيف وسائل الاتصال الحديثة في نشر المعلومات والبيانات المتعلقة بالمدرسة بما يسهم في تقويم أدائها وتطويره
درجة الحاجة					المتطلبات البشرية
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					٣٦) تنفيذ ورش عمل في المدارس حول تطوير إدارة المدارس في ضوء الشفافية الإدارية
					٣٧) تنفيذ دورات تدريبية لمديري المدارس ومعاونهم على تطوير إدارة المدارس في ضوء الشفافية الإدارية
					٣٨) تنفيذ دورات تدريبية للمدرسين على تطوير إدارة المدارس في ضوء الشفافية الإدارية
					٣٩) إدخال التدريب على تطبيق الشفافية الإدارية ضمن برامج إعداد المدرسين وتأهيلهم في كليات التربية
					٤٠) توفير برامج تدريبية للعاملين في الإدارة المدرسية حول توظيف نظم المعلومات في تطبيق الشفافية الإدارية

الملحق (٦) بطاقة المقابلة بصورتها الأولية

- ١- هل تجد صعوبة في صنع القرار واتخاذ تطبيقه؟
- ٢- هل تجد صعوبة في تحديد ومتابعة وتنفيذ الأهداف؟
- ٣- هل تجد صعوبة في عملية الاتصال الإداري؟
- ٤- هل تجد صعوبة في السجلات المدرسية ومتابعتها؟
- ٥- هل تجد صعوبة في توجيه المدرسين والطلاب؟
- ٦- هل تجد صعوبة في وضع خطط لسير عمل المدرسة؟
- ٧- هل تواجه مشكلات أخرى أذكرها؟

الملحق (٧) بطاقة المقابلة بصورتها النهائية

- ١- ما المعوقات الإدارية التي تعيق تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية العامة ؟
- ٢- ما المعوقات البشرية التي تعيق تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية العامة ؟
- ٣- ما المعوقات المادية والتقنية التي تعيق تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية العامة؟

الملحق (٨) تسهيل المهمة لتطبيق أدوات الدراسة

الجمهورية العربية السورية
وزارة التربية

التاريخ : ١٤٤٢ / /
الموافق لـ: ٢٠٢٠ / ١١ / ٢٢
الرقم : ٥٤٣ / ٥٦٩٢ (٣/٤)

مديرية التربية في محافظة :
دمشق - حلب - اللاذقية - السويداء - حمص

إشارة إلى الطلب المقدم من طالب الدكتوراه/نورس سامي المغوش/والمعطوف على كتاب
جامعة دمشق رقم ٣٤٤٦/ص والذي يرجو فيه الموافقة على تسهيل مهمته بتطبيق أداتي المقابلة
والاستبيان على عينة الدراسة من مديري وموجهين ومدرسين لزوم البحث الذي يعده بعنوان:
أنموذج مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في سورية في ضوء الشفافية الإدارية.
- وبناءً على القرار رقم ٣/ تاريخ ٢٢/٤/٢٠٢٠م، بالتفويض بالصلاحيات.
نوافق على تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه، في مدارس مديريتك بالتنسيق مع مديريات التربية
ودائرة التوجيه والمناهج في كل محافظة، علماً بأن وزارة التربية لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.
للاطلاع وإجراء ما يلزم.

معاون وزير التربية
عبد الحكيم الحماد

صورة إلى:

- مكتب السيد الوزير.
- مكتب السيد معاون الوزير.
- مديرية التوجيه -شعبة المراسلات.
- دائرة المناهج ع/ط مديرية دمشق - حلب - اللاذقية - السويداء.

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المدارس في ضوء الشفافية الإدارية، ومن أجل

تحقيق هدف الدراسة جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الأدوات الآتية:

- استبانة هدفت إلى تعرف واقع ممارسة الشفافية الإدارية في عينة من مدارس التعليم الثانوي العام في عدد من المحافظات السورية، وتعرف أثر متغيرات الوظيفة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمحافظة في ذلك. وقد تكونت من (٥٣) عبارة توزعت على خمسة محاور هي (المشاركة في اتخاذ القرار، إجراءات العمل، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، نظام المعلومات).

- استبانة هدفت إلى تعرف المتطلبات الإدارية والمادية والبشرية اللازمة لتطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية، وأثر متغيرات الوظيفة، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمحافظة في ذلك، وقد تكونت من (٢١) عبارة توزعت على ثلاث محاور هي (متطلبات إدارية، متطلبات مادية وتقنية، متطلبات بشرية).

وقد تم توزيع الاستبانتين على عينة من مديري المدارس ومعاونيهـم والمدرسين؛ في بعض من المحافظات السورية وهي (دمشق، حمص، حلب، اللاذقية، السويداء) بلغت عينة الدراسة (١٩٩٧) فرداً وتمثل حوالي ١٥٪ من المجتمع الإحصائي.

- إجراء مقابلة مع (٤٠) من مديري المدارس والمدرسين من المحافظات السورية (دمشق، حمص، حلب، اللاذقية، السويداء) بهدف تعرف معوقات تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- بالنسبة لواقع ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العام: جاء محور إجراءات العمل بالترتيب الأول بدرجة مرتفعة، أما المحاور (نظام المعلومات، الاتصال الإداري،

- المشاركة في اتخاذ القرار) جاءت بدرجة متوسطة بينما جاء محور (المساءلة الإدارية) بدرجة منخفضة.
- بالنسبة لمتطلبات تطبيق الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي: جاء محور المتطلبات المادية والتقنية بالترتيب الأول بدرجة مرتفعة جداً، أما المحور (المتطلبات الإدارية) فقد جاء بالترتيب الثاني بدرجة مرتفعة، وجاء محور (المتطلبات البشرية) بدرجة مرتفعة أيضاً.
- بالنسبة لمعوقات الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العام: بينت نتائج المقابلة أن أهم تلك المعوقات (البيروقراطية وكثرة الإجراءات اللازمة لإنجاز مهام الإدارة المدرسية، ضعف التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي للعاملين في الإدارة المدرسية، ضعف مهارات بعض مديري المدارس في تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة. قلة تعاون بعض المدرسين والعاملين في المدرسة مع إدارة المدرسة، تخوف بعض العاملين في المدرسة من تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات، ضعف الاعتقاد بأهمية تطبيق الشفافية الإدارية لدى بعض المديرين في المدارس).
- بالنسبة لفرضيات الدراسة المتعلقة بواقع ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي: فقد بينت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس فيما يتعلق بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي وفقاً إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمحافظة)، بينما وجدت فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الوظيفة لصالح المديرين ومعاونيهم.
- بالنسبة لفرضيات الدراسة المتعلقة بمتطلبات الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي فقد بينت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس فيما يتعلق بدرجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي وفقاً إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والمحافظة، والوظيفة)

وقد قدمت الدراسة المقترحات الآتية:

- تبني الأنموذج المقترح لتطوير إدارة المدارس في ضوء الشفافية الإدارية.
- تنفيذ دورات تدريبية لمديري المدارس ومعاونيهم والمدرسين على محاضرات تتعلق بالشفافية الإدارية من حيث الأهمية وكيفية التطبيق لاسيما ما يتعلق بالمسألة الإدارية والتقييم ونظم المعلومات واتخاذ القرارات.
- توفير نظام معلومات سهل ودقيق في المدارس الثانوية يتم من خلاله تقديم المعلومات التي يحتاجها كل من المدرسين، والعاملين، والإدارة التربوية بشكل واضح وشفاف.
- التأكيد على مديري المدارس الثانوية اتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات و إشراك المدرسين كافة والعاملين ذوي العلاقة.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة في عمليات الاتصال الإداري، وتنمية مهارات العاملين في تطبيق عمليات الاتصال الإداري.
- تحديد معايير واضحة ودقيقة وموضوعية لعملية تقييم أداء العاملين في المدارس وتوظيف نتائجها في عمليات الترقية والتدريب والتحفيز.
- وضع أنظمة تحفيز تأخذ بشكل كبير بنتائج تقييم الأداء، والاستفادة من نتائج تقييم الأداء في جميع العمليات المتعلقة بالموارد البشرية في المدرسة.
- تعديل النظام الداخلي للمدارس الثانوية بحيث يتضمن إشارة واضحة وصريحة لعملية تطبيق الشفافية الإدارية من قبل مدير المدرسة ومعاييرها وشروطها وآلياتها.
- إجراء دراسات أخرى حول تطبيق الشفافية الإدارية من قبل المشرفين التربويين والاختصاصيين، ومن قبل مدير المدارس في مراحل دراسية مختلفة.
- إجراء دراسة حول درجة تطبيق الشفافية الإدارية من قبل المدير المنذب من التربية في المدارس الخاصة.



Summary of the study in English

The study aimed to present a proposed model for the development of school management in the light of administrative transparency, and in order to achieve the objective of the study, the analytical descriptive curriculum was used through the following tools:

– A questionnaire aimed at knowing the reality of the practice of administrative

transparency in a sample of general secondary education schools in some of the Syrian governorates, and knowing the impact of job, gender, educational qualification, number of years of service, and governorate variables in that. It consisted of (53) phrases divided into five axes (participation in decision-making, work procedures, administrative communication, administrative accountability, and information system).

–A questionnaire aimed at identifying and maintaining the administrative, material and human requirements for the application of administrative transparency in secondary schools, the impact of job variables, gender, scientific qualification, number of years of service and maintenance, consisted of (21) terms divided into three axes (administrative requirements, material and technical requirements, human requirements).

The two questionnaires were distributed to a sample of school principals, their assistants and teachers; In some of the Syrian governorates (Damascus, Homs, Aleppo, Latakia, As-Sweida), the study sample reached (1997) individuals and represents about 15% of the statistical community.



–Conducting an interview with (40) school principals and teachers from the Syrian governorates (Damascus, Homs, Aleppo, Latakia ,Sweida) in order to identify the obstacles to implementing administrative transparency in secondary schools.

The study found the following findings:

–With regard to the reality of the practice of administrative transparency in general secondary schools: the focus of the work procedures was highly first order, while the axes (information system, administrative communication, participation in decision–making) came on an average level, while the focus (administrative accountability) was low.

–With regard to the requirements for the application of administrative transparency in secondary schools: the focus of material and technical requirements came in the first order very highly, while the axis (administrative requirements) came in the second order to a high degree, and the axis (human requirements) was also high.

–With regard to the constraints of administrative transparency in general secondary schools: the results of the interview showed that the most important of these constraints (bureaucracy and the many procedures necessary to accomplish the tasks of school administration, the weak motivation of the physical and moral types of staff in the school administration



, the poor skills of some school principals in applying modern administrative trends. Principals in schools).

–With regard to the the hypothas of the study on the reality of the practice of administrative transparency in secondary schools: their results showed that there were no statistically significant differences between the average score of the study sample members on the scale with regard to the reality of administrative transparency in secondary schools according to variables (sex, scientific qualification, number of years of service and preservation), while statistically significant differences were found according to the functional variable in favour of managers and their aides.

–With regard to the study hypostrates on the requirements of administrative transparency in secondary schools, the results showed that there were no statistically significant differences between the average score of the study sample members on the scale with regard to the reality of administrative transparency in secondary schools according to variables (sex, scientific qualification, number of years of service, preservation and employment).

The study made the following proposals:

–Adopting the proposed model for the development of school management in the light of administrative transparency.

–Implementation of training courses for school principals, their aides and teachers on lectures on administrative transparency in terms of importance

and how to apply, particularly with regard to administrative issues, evaluation, information systems and decision-making.

–Providing an easy and accurate information system in secondary schools through which the information needed by teachers, staff and educational management is provided clearly and transparently.

–Emphasizing high school principals to follow scientific methods in decisionmaking and involve all teachers and related staff.

–Employing modern technology in administrative communication processes, and developing the skills of workers in the application of administrative communication processes.

–Setting clear, accurate and objective criteria for assessing the performance of school staff and employing their results in promotion, training and motivation.

–Develop incentive systems that take great advantage of performance evaluation results and benefit from performance evaluation results in all human resources processes at school.

–Amending the rules of procedure for secondary schools to include a clear and explicit reference to the process of applying administrative transparency by the headmaster and its standards, conditions and mechanisms.



- Conducting other studies on the application of administrative transparency by educational supervisors and specialists, and by the headmaster at different stages of schooling.
- Conducting a study on the degree to which administrative transparency is applied by the director of education in private schools.
- Conducting other studies on the requirements for the development of administrative transparency and the degree of practice in both basic education schools and education directorates.



Syrian Arab Republic

Damascus University

Faculty of Education

Comparative Education Department

**Proposed model for the development of the management of general
secondary schools in Syria in light of administrative transparency**

A Dissertation Presented for the Doctorate Degree of Education in

Comparative Education and Educational Administration

Prepared by

Nawras Sami Al-Mogawish

Supervised by

Dr . Ebtisam Nasief

A Professor At Comparative Education Department

2021-2022