

**مدى** تطبيق مبدئ الشفافية الادارية لدى مديري المدارس الثانوية

الكلمات المفتاحية: تطبيق . الشفافية . الادارية . مديري

المشرف ا.م.د. منتهى عبد الزهرة الطالبة الماجستير: لمى ناجي

جامعة المستنصرية / كلية التربية / قسم العلوم التربوية والنفسية

**The extent to which principals of transparency in the management  
apply to high school principals**

**key words: Application\_ transparency\_ management\_ principals**

Supervisor munatha Abdul-Zah r mahisn Student Master: Lama Naji

University of Mustansiriya / Faculty of Education

Department of Educational and Psychological Sciences

مستخلص :

تتمثل مشكلة البحث الى حاجة المؤسسات التربوية الى مواجهة المعطيات الجديدة التي فرضتها الظروف المتغيرة في كافة مجالات الحياة يقتضي على القيادات الإدارية أن تواكب التغيير والتطوير في سلوكهم الإداري من أجل تطبيق مفهوم الشفافية الإدارية في إدارة مؤسساتهم ومجريات هذه التغيرات ، والتخلي عن العديد من الأساليب الإدارية ومصادر القوة والنفوذ السائدة في النظام الإداري القديم ، وإجراء تعديلات جوهرية في المناهج الإدارية السائدة فلم يعد هناك مكان للإدارة المغلقة وغير الشفافة في مؤسساتهم التربوية . وتأتي أهمية الشفافية الإدارية تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة في الادب الإداري التي تتناول في جانب من جوانبها البعد الأخلاقي للإدارة، وهي تعد مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة كونها تسهم في تنمية التنظيمات الإدارية، وتقودها إلى مواجهة المستجدات والتغيرات العالمية المتسارعة ، إذ تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية التي تواجه القيادات التربوية في مؤسساتهم. وكذلك وما تم عرضه للمفاهيم النظرية لمفهوم الشفافية الإدارية وما توصل اليها هذا البحث من نتائج واستنتاجات تساعد الارتقاء بمثل هذه المواضيع المهمة والضرورية. اهدف البحث التعرف على مدى تطبيق مبدئ الشفافية الادارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات. اذ تحدد البحث المدرسين والمدرسات من الذين يعملون في المدارس الثانوية المديرات الست في محافظة بغداد والبالغ عددهم ( ٣٩٨٣٥ ) فردا للعام الدراسي ( ٢٠١٥ . ٢٠١٦ ) حيث قامت الباحثة بتحديد مجموعة من المصطلحات الخاصة بالبحث ، وعرضا للمواضيع الادبيات في الجانب النظري التي لها علاقة بالموضوع والتطرق الى مجموعة من الدراسات المتعلقة بالموضوع البحث، وقد اتبعت مجموعة من الاجراءات من حيث وصف المجتمع البحث حيث تم الحصول على عينة مؤلفة من ( ٤٠٠ ) فرداوهو نسبة ( ١,٠٠٤ %) الى مجتمع البحث ، وقامت الباحثة ببناء اداة خاصة بالبحث من خلال الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة ، فضلا عن السؤال المفتوح حيث تم اجراء الصدق والثبات على الاداة . ثم وضعت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات الخاصة بالبحث.

## Abstract

**problem of research is the need for educational institutions to** confront new data imposed by changing circumstances in all spheres of life. Administrative leaders must keep pace with change and development in their administrative behavior in order to implement the concept of administrative transparency in the management of their institutions and the processes of these changes. The power and influence prevailing in the old administrative system, and to make fundamental changes in the prevailing administrative approaches, there is no longer a place for closed and non-

transparent administration in their educational institutions. . The importance of administrative transparency is one of the modern administrative concepts developed in the administrative literature, which in one aspect addresses the moral dimension of management, which is a prerequisite for successful management as it contributes to the development of administrative organizations and leads them to face the latest developments and rapid changes in the world as it tries to address many problems Which face the educational leaders in their senses As well as what has been exposed to the theoretical concepts of the concept of administrative transparency and the results of this research findings and conclusions that help to raise such important and necessary topics. The purpose of the research is to identify the extent of implementation of the principle of administrative transparency of secondary school principals from the perspective of teachers and teachers

The study identifies the teachers and teachers who work in secondary schools, the six principalities in Baghdad governorate, which are (39835) individuals for the academic year (2015–2016). The researcher identified a set of terms related to the research and a presentation of the literary topics in the theoretical aspect related to the subject and A collection of studies on the subject of research A sample of 400 individuals (1,004%) was obtained from the research community. The researcher constructed a research tool by looking at the literature and previous studies, as well as the open question. The honesty and stability of the instrument was done. It then developed a set of conclusions

s:Apply transparency management administrators

### مشكلة البحث:

يشهد عصرنا الذي نعيشه اليوم العديد من التغيرات السريعة وعدم لاستقرار في كافة الميادين نتيجة التسارع والتقدم العلمي بمفهوم العولمة يلقي بتقنية على العالم وبدأت مظاهر الانتاج العالمي والتطورات الحاصلة بالحاصل بمايمهد التعامل معها بشكل إيجابي من خلال استخدام المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة لإيجاد نظم جديدة ومتطورة ، وبدأت مثل هذه الاعتقادات تظهر لدى المؤسسات التربوية ولذلك أصبح التوجه العالمي نحو أسلوب الديمقراطية والتعددية ومبدأ الشفافية الإدارية بدلاً من الأساليب التسلطية والفردية والضبابية من أجل الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات لتحقيق جودة متميزة للارتقاء بها نحو الأفضل .

فالشفافية الإدارية أصبحت واحدة من الاساليب الحديثة في ادارة المؤسسات والتي لابد من الاخذ ، لما من أثر بالغ في إحداث التطورات الادارية الناجحة ، والوصول الى بناء هيكل تنظيمية قادر على مواجهة المشكلات الجديدة ،إضفاء الطابع السري الشديد على المهام والمسؤوليات الادارية في مؤسسات التربية (الوزي، ٢٠٠١ : ١٤١) .

إذ اشارت دراسة (محسن ، ٢٠١٦) بأن استخدام الاساليب الإدارية التقليدية وغياب مفهوم الشفافية في أداء العمل الإداري من قبل الادارات ، إذ انعكست على المؤسسات التربوية ملامح التسلط والمركزية الشديدة والتنفيذ بشكل فوقي ، الامر الذي اثر في ازدياد المظاهر الغير مرغوبه بالعمل من جيث الغموض في ادوار الكوادر التدريسية وعدم وضوح ادوارها، وتقليص الصلاحيات والضعف عملية التفويض الفعال لها ،فضلا من عدم الكشف من المعلومات وتقييمها وضعف المشاركة في صنع القرار (محسن، ٢٠١٦: ٢).

في حين أشارت (وزارة التربية ، ٢٠١٢) الى ان عدم استخدام الشفافية الادارية في المؤسسة وتركيز السلطات والصلاحيات في المستويات الادارية العليا ، وهذامما يؤدي الى ضعف اساسيات النظام التربوي وينعكس هذا الواقع على الصلاحيات الخاصة بكل مستوى من المستويات الادارية مما يتوجب على مديري المدارس ان يعيدوا النظر في منظومة الصلاحيات بما يخدم التوجه نحو الشفافية والديمقراطية الادارية في مؤسساتهم التربوية (وزارة التربية ، ٢٠١٢ : ٢١).

كما أشار (العامري ، ٢٠١٢) في دارسته ان النماذج القيادية التقليدية غير المرنة والشفافة، لابد من تجاوزها ومعالجتها من خلال تبني الاساليب الإدارية الحديثة بدلاً من الاساليب التقليدية للارتقاء بأداء العمل الإداري في المؤسسة (العامري ، ٢٠١٢ : ١).

ويرى (الجبوري ، ٢٠١٥) أن المشكلات التي تعصف بمؤسساتنا التربوية اليوم لا تعود إلى عدم كفاءة العاملين، وإنما تعود الى الأساليب الإدارية لدى مديري المدارس غير المرنة والشفافة في مؤسساتهم (الجبوري ، ٢٠١٥ : ٤).

في حين أشارت دراسة (محمود ، ٢٠٠٨) إن عدم قيام المؤسسات التربوية بتطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في مجال عملها وتوعية كوادرها العاملة بأهميتها في إنجاز انشطتها وتحسين أدائها في محاربة الانحراف الاداري وتقييد نفوذه إذ إنه يشوه ويهدم التطوير الإداري ويسلب مديري المدارس الأهداف المرجوة لتحقيقها في المؤسسة (محمود ، ٢٠٠٨ : ٧١).

وبهذا الصدد فقد أكدت ورقة العمل المقدمة الى وزارة التربية للعام (١٩٨٩) الى ان هناك ضعفا في الإعداد والتأهيل والتطوير الإداري لمديري المدارس وعدم الالتزام بالقيود المهنية

وغياب جو الحرية وقلة الاهتمام بالشفافية الإدارية من قبل الإدارات هي من أهم المشكلات التنظيمية في أداء عملهم الإداري (وزار لتربية، ١٩٨٩: ١٣).

فالإدارة تحتل مكانتها المهمة بين المجتمعات الحديثة والمتطورة ، فهي بمنزلة المحور الرئيس لمختلف الميادين والمجالات الفاعلة التي لها أثرها الواضح في تقدم المجتمع وتطوره وهو مرهون بنوع التربية والتعليم وكيفية إدارته (التمييمي، ٢٠٠٩ : ٦٥) .

فالإدارة التربوية اليوم تحظى باهتمام المختصين والمفكرين والقادة الإداريين والتربويين بنحو عام، لكونها من المهن الرفيعة التي تهتم بنمو الأفراد وتطورهم فكرياً وثقافياً وإدارياً في أدائهم المهني (الخاعي وصالح، ٢٠٠٣: ٤٠).

ولكي تكون المؤسسة المدرسية ناجحة وفعالة لابد من توافر مدير كفؤ وفاعلة وقادرة على أداء واجباتها ومهامها بكفاءة عالية ومتميزة وتساعد الشفافية الادارية على تنفيذ الاعمال الادارية بنزاهة، فضلاً عن ضرورة امتلاكها مهارات قيادية وما يرتبط بها من عمليات الابداع والابتكار والتجديد والقدرة على حل المشكلات ومواجهتها (عبيد، ١٩٩٤: ٤٢).

وهذا مما يتطلب من مديري المدارس والمؤسسات التربوية من الضروري أن يجمع الإداري الناجح بين الموصفات الادارية التي يجب أن يتصف بها، إضافة الى المسؤوليات أو السلطات الموكلة إليه ، اذ ان من حبث الموصفات الضرورية لابد ان تتصف بها المؤسسات التربوية وبمختلف مستوياتها ان تتمتع بقدر كاف من الشفافية الادارية ، فضلاً عن النمط او الاسلوب الاداري الذي يمارسه المدير المدرسة في تعامله مع المدرسين والمدرسات وهو ما يبرز قدرته في اختيار الاسلوب الملائم معهم لتسيير الاداء والعمل وبما يتفق مع اهدافه واهداف المدرسة

والى جانب أعلاها فقد تحسست الباحثتان من خلال القراءة والاطلاع على الأدب الإداري التربوي بصورة عامة والدراسات والبحوث المتعلقة بالشفافية الادارية وكذلك المقابلات التي أجريتها ، فضلاً عن الشكاوى التي تترد بشكل مستمر في الأوساط التربوية في المدارس الثانوية بالمديريات التربية ، بأن هنالك مشكلة لابد التوقف عندها ودراستها التي تتعلق في تباين ممارسة سلوكيات واساليب إدارية تقليدية غير شفافة لدى مديري المدارس مما تنعكس سلباً على فعالية العملية التربوية وعلى سلوك العاملين فيها ، كما لا يتمتعون بمؤهلات علمية تمكنهم من إيجاد حلول تربوية ناجحة لحل مشكلات المؤسسات المدرسية فهناك حاجة ماسة للنهوض بواقع هذه المؤسسات في العراق فلابد من استخدام مديري مدارس كفؤين يمارسون مبدأ الشفافية

الإدارية المرنة التي تقتضي أساليب أو أنماط علمية إدارية متميزة لممارسة أداء عملهم مع المدرسين والمدرسات لخدمة العملية التربوية والتعليمية في هذه المؤسسات المدرسية للارتقاء بالعمل نحو الأفضل .

ومن هنا تبرز مشكلة البحث الحالي من خلال السؤال الآتي: -

مامدى ممارسة تطبيق مبدئ الشفافية الادارية في المؤسسات التربوية

### أهمية البحث

فالشفافية الادارية تعد من المفاهيم الإدارية التي ظهرت حديثا في الادب الاداري باعتبارها تناول جانبا مهما هو البعد الاخلاقي بالعمل الاداري الذي يعد امرا مهما في تطور المؤسسة وتقدمها ، فضلا من معالجة الاريكات الادارية والمالية والتخبطات التشريعية الامر الذي يعزز دور الولاء للعاملين ويزيد الانتاج والعمل نحو التعاون والعمل الجماعي والتقليل من الغموض

والضبابية والانحرافات الإدارية التي تحدث في المؤسسات (اييس ، ٢٠٥ : ١١).

وتأتي اهمية الشفافية الإدارية في حداثة الموضوع ، إذ يعدّ إحدى المداخل المهم لمعالجة العديد من المشكلات الإدارية كونه يعد جزءاً أساسياً تركز عليه الإدارة الحالية في المؤسسات التربوية في معالجة وتجنب الوقوع في براثن الانحراف والخلل الاداري الذي يعد جذوراً لكل المشكلات ويمنع تحقيق الأهداف التربوية (محمود ، ٢٠٠٨ : ٤٤) .

إن تطبيق الشفافية الادارية في المؤسسات التربوية تتطلب من مديرها تبني نمطاً من الانفتاح والمرونة والوضوح في تعامله مع العاملين بالمدرسة من خلال مشاركتهم المعلومات اللازمة في صنع القرار مع افصاحه عن دوافعه وقيمه ومستوى الشخصية الناتجة له في التصرف الاخلاقي والمهني بالعمل وتحقيق مستوى عالي من الشفافية الادارية وينتج عن هذه الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والعاملين فيها (الطوخي، ٢٠٠٢ : ٩).

والشفافية الإدارية تأتي كواحدة من مقومات ومرتكزات النجاح لخطط التطوير والتغيير لأنها تنشر مناخها واجواء تتسم بالوضوح التام بالأداء المؤسي . إلى جودة الأداء المؤسي حيث يواجه مديري المدارس الكثير من التحديات التي تقف ضد إحداث التغيير المطلوبة. فيها ينبغي إقناعهم بمضامين التغيير ودواعيه، العاملين في وتحولها إلى طاقات إيجابية تحقق الأهداف ودفع حركة التقدم والنهوض بالمجتمع (الراشدي، ٢٠٠٦ : ١٧).

وان من اهم ملامح الشفافية الادارية في المؤسسات التربوية التي تعمل على اشارك الآخرين في اتخاذ القرار وكذلك تحقيق العدالة في تقييم اللاداور وانها مفتاح تحقيق المساءلة والنزاهة لجميع العاملين في المدرسة ناهيك ان كونها تعيد التميز والاجتهاد الشخصي وتساعد على الاتصال نحو اللا مركزية بالادارة وتسهيل الهيكل التنظيمي ، وبالتالي تؤدي الى وجود تشريعات وقوانين واضحة للجميع وشفافية ومعلنة يكون الجميع تحت مظلتها ويسيرون بتعليماتها ة وان العاملين بالمؤسسة التربوية التي تتسير وفق مبدأ الشفافية هم اكثر استقلالية من غيرهم في ادائهم الواجباتهم الوظيفية يبايعون وفق مبدء التشريعات والقوانين الواضحة وتطبيق قواعد العمل الصحيحة التي تبعدهم عن الخطا وهو مايجنبهم الجهات الرقابية ويعزز دور الرقابة الذاتية لهم (فماستر ، ٢٠٠١ : ٣١٩).

وبناءً على ما تقدم فإن مديري المدارس لهم دوراً كبيراً ومؤثراً على سير أداء مؤسساتهم التربوية سلباً أو إيجاباً تبعاً الأسلوب الإداري الذي يمارسه واحداث الشفافية الإدارية اذ ان مديري المدارس الكفوئين هم يحفزون العاملين للقيام بإسهامات تؤدي بهم الى بلوغ الأهداف المرجوة في المؤسسة المدرسية ، وهو مايمكن على الحصول على الاهداف المرجو العامة والخاصة للعاملين وتحسين ادائهم في الادارات التربوية، حيث يؤثر الاسلوب الاداري على كثير من أبعاد الهيكل والمناخ المؤسسي الشفاف ، وإجراءات العمل، والاتصالات ، وأخذ القرارات، والحوافز.

وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد أهمية البحث الحالي على النحو الآتي:

١- يساعد البحث الحالي مديري المدارس الثانوية في التعرف على مدى مستوى ممارستهم لعملية مبدأ الشفافية الإدارية في مؤسساتهم المدرسية وجودة استخدامها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

٢- يسهم هذا البحث التعرف على مبدأ الشفافية الادارية لما لهذا المتغير أثراً معنوياً وإيجابياً المتبع من قبل مديري المدارس الثانوية إذ يعود بالنفع على المؤسسة المدرسية.

٣- ممكن الفائدة من نتائج البحث من أن يقدم التغذية العكسية لمديري المدارس الثانوية المتبع لتعزيز مبدأ الشفافية الإدارية لدى المدرسين والمدرسات والعاملين في المؤسسة المدرسية.

٤- تعيد القائمون والمشتغلون في وزارتي التربية والتعليم من خلال النتائج التي قد تساهم في تعزيز تصورات متخذي القرار في الإدارة التربوية عند اختيار الإدارات في مؤسساتهم التربوية وصولاً الى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

٥- يساهم هذا البحث في إثراء المكتبات في الجامعات العراقية في هذا الميدان ويزيد الفرصة للاستفادة من التطبيقات العلمية للمنطلقات النظرية في هذا الجانب الإداري التربوي .

٦- يعد موضوع البحث الحالي من الموضوعات الحديثة (على حد علم الباحثان ) وتعد أول دراسة من نوعها في العراق .

#### أهداف البحث :-

#### يهدف البحث الحالي التعرف على :

١- التعرف على مدى تطبيق مبدئ الشفافية الإدارية عند مدراء المدارس المرحلة الثانوية

عن طريق وجهات نظر المدرسين والمدرسات

٢- هل توجد الفروق ذات دلالة احصائية في تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية على وفق

متغير الجنس (ذكور - إناث).

#### حدود البحث :-

يتحدد البحث الحالي بمدرسي ومدرسات المدارس الثانوية في (محافظة بغداد) للمديريات

التربية الست الرصافة (الأولى- الثانية- الثالثة) والكرخ (الأولى - الثانية- الثالثة ) ومن كلا

الجنسين (ذكور- إناث) للعام الدراسي (٢٠١٥-٢٠١٦).

#### تحديد المصطلحات

أولاً: الشفافية الإدارية :- عرفة كل من :

١- (عبد السلام ، ١٩٩٩) :-

"بأنها العملية التي تؤدي إلى ترتيب الهيكل على أساس التعاون الصادق والديمقراطي

والتنمية السليمة ليتم التخطيط لها وتنفيذها بين جميع المستويات العاملين وتسمح مشاركتهم في

عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور الإدارية في المؤسسة " (عبد السلام ، ١٩٩٩ : ٥٤-٥٥).

٢- ( اللوزي ، ٢٠٠٢ ) :-

"هي وضوح التشريعات ودقة الأعمال والمهام المنجزة داخل المؤسسة واتباع التعليمات

والسلوكيات والممارسات والآليات الإدارية واضحة وكفؤة وفعالة ومتقنة بأسلوب شفاف ومرن من

أجل اتخاذ القرارات على مستوى عالي من الموضوعية والرصانة العلمية في المؤسسة " (اللوزي

، ٢٠٠٢ ، ١٤٨).

### ٣- (الفيتوري، ٢٠٠٥):-

"هي وضوح التعليمات والسياسات وشفافية الممارسات والإجراءات والعمليات الإدارية عن طريق المساءلة والاتصال والمشاركة بالعمل الجماعي وبما يسهل نشر المعلومات والبيانات وسهولة الوصول إليها من قبل جميع العاملين في المؤسسة " (ايتوري ، ٢٠٠٥ : ٦)

### ٤- (الرشدي ، ٢٠٠٧):-

"ويقصد بها فتح تام لقنوات الاتصال بين القائد الاداري والعاملين في المؤسسة إذ تعتبر اداة مهمة للقضاء على الانحرافات والأخطاء الإدارية كونها أحد مقومات الشفافية الإدارية بالعمل على مختلف الانظمة والقواعد والتعليمات والاليات والاجراءات المعتمدة بالمؤسسة " (الرشدي ، ٢٠٠٧ : ٥٩).

"

**التعريف النظري :** في ضوء التعريفات أعلاه تبنت الباحثتان تعريف (الفيتوري ، ٢٠٠٥) تعريفاً نظرياً لعلاقته بالبحث الحالي.

### التعريف الإجرائي :-

ويقصد به مجموعة الأساليب السلوكيات والأداءات الإدارية التي يمارسها مديري المدارس تجاه زملائه العاملين في العمل داخل المؤسسة المدرسية المتمثلة (وضوح التعليمات ، السياسات والإجراءات الإدارية ، الممارسات والعمليات الإدارية ، المساءلة الإدارية ، المشاركة والعمل الجماعي) ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة عن الفقرات الأداة الشفافية الإدارية .

### مدير المدرسة الثانوية :-

### عرفه وزارة التربية (٢٠١١) :-

"هو أحد أعضاء الهيئة التدريسية وحاصل على الشهادة الجامعية بدرجة بكالوريوس فما أعلى ومعد إعداداً تربوياً وعلمياً ومهنياً ، فضلاً عن ذلك لابد أن تتوفر فيه شروط بأنه ملتزم بالدوام الرسمي وسبقه انه قد عمل معاوناً ومدتها لا تقل عن سبع سنوات أو ثلاث سنوات في المناطق النائية وقد اجتاز دوره تدريبية تؤهله في ممارسة الإدارة المدرسية ( وزارة التربية /٢٠١١ )

## خلفية النظرية والدراسات السابقة:

### مفهوم الشفافية الإدارية :

يعد موضوع مفهوم الشفافية الإدارية من الموضوعات الرئيسة والأساسية في التنظيمات الإدارية ، بل لايزال من أكثر الموضوعات غموضاً فهو ليس مفهوم أو مجرد فكرة يهتم بها الدارسون والمختصون في الأدب الإداري ، بل هو بناء اجتماعي فإن القيادات الإدارية (المتتمثلة بمديري المدارس الثانوية) يتميز ادائها بفاعلية وكفاءة مؤسساتها التربوية وذلك من خلال النمط والأسلوب المتبعة الذي يمارسها .

فالشفافية الإدارية تعتمد مذهباً فكرياً يتعامل مع المعلومات والمعطيات العقلية لسلوك الفرد ، إذ تحتاج المؤسسة التربوية في بناء الأخلاقيات المهنية الى احتلال جانب من الشفافية الإدارية لسير سلوك الفرد في المؤسسة ( الكايد ، ٢٠٠٣ : ٨).

و لقد اشار المعنيون والباحثون بمفهوم الشفافية الإدارية الى توجهات مختلفة وفقاً لميادين تخصصهم واعمالهم في لقاء الضوء واستعراض هذا المفهوم وكالاتي:

أما (Brton 2007) يرى "بأن الشفافية الإدارية توفر المعلومات نفسها للجميع الافراد، بحيث تجعل الامور شفافة ووضحة ولاتباين بها عن طريق المتوافرة معلومات والبيانات المتطابقة والمن ان يمكنه الوصول اليها بقدّم المعارضة العلملين في المؤسسة للتصدي للتغيير والتطوير. " (Brton , 2007: 13).

بينما ذكر (عبد السلام ، ١٩٩٩) "ان الشفافية الإدارية نوع من أنواع الرقابة على أداء العمل الذي يمارس من قبل المؤسسات التربوية والشفافية الإدارية تتعدى محاربة الانحرافات والمساوئ الإدارية الناتج عن عدم وجود ممارسة ديمقراطية ، والغاء أو انحسار الحريات العامة ، ومتى اصبح المجتمع ديمقراطيا بالمعنى الحقيقي للكلمة ، تحققت الشفافية وأصبحت محاربة الانحرافات والأخطاء مهمة ممكنة التحقيق " (عبد السلام ، ١٩٩٩ : ١٧).

كما أكد (حسين، ٢٠٠٧) " ان الشفافية الإدارية مفهومها يعني الجميع من العاملين الذين يعملون بالمؤسسة التعرف على البيانات الى على والاستراتيجيات ووضع الحطط واتخاذ القرار والاليات بالمؤسسة اذ ان الشفافية الإدارية تعد مبادا المعايير اخلاقية وصيغ عمل وميثاق مؤسي لابد ان يعمل به امما يؤدي الى الثقة والمساعدة على اكتشاف الانحراف الإداري." (حسين ، ٢٠٠٧ : ٥٩) .

يضيف (الطوخي، ٢٠٠٢) "بأن الشفافية الإدارية هي من أهم الركائز الأساسية التي تساهم في جودة ونمو وتطوير العمل في المؤسسات التربوية حيث تعد ذات بعد نفسي كبير يؤثر على الأفراد العاملين تأثيراً مباشراً في طريقة أدائهم لأعمالهم المكلفين بها كماً وكيفياً يقوم بتوصيف وتقييم قدرات وأداء جميع العاملين ومن ثم يتحدد بموجبها طبيعية دوره ومكانته في المؤسسة التربوية والارتقاء بها الى الأفضل " ( الطوخي ، ٢٠٠٢ : ٢٠ ) .

في حين ينظر (Oliver, 2004) " بأن الشفافية الإدارية تعني الوضوح ، والنزاهة بالعمل لاثرء والمؤسسات الإدارية فالشفافية تعنى تمنح للافراد بمعرفة الحقائق دون ان تحاول ان تخفي أو تعتم الواقع لإظهار الوضع بصورة افضل، فالشفافية الإدارية تعني الافصاح العلمي غير المشروطة. (Oliver :2004 :3) .

وفي ضوء معطيات المفاهيم السابقة ترى الباحثتان أن الشفافية الإدارية "انها فلسفة ومنهج يعمل بها بكل وضوح ومرونة وبالاتفتاح في كافة الانشطة والفعاليات المدرسية ومجالات أداء العمل التي تتم بين القيادات الإدارية والعاملين داخل المؤسسة التربوية يبحث الا يعترض مع مصالح العامة العليا لغرض تحقيق الأهداف المتوخاة في أداء المهام المفوضة للعاملين في المؤسسة المدرسية .

#### أهداف الشفافية الإدارية :

تعني الشفافية الإدارية توفير مناخ ملائم لبيئة اعمال جاذبة تسهل القائمون من خلالها على التنبؤ بالتغيرات والتطورات القائمة ومن ثم تحديد الاهداف المستقبلية واتجاهاتها فان للشفافية الإدارية لها اهدافا كالاتي :

- ١- اغلاق الابواب امام الأعمال الروتينية والتقليدية في العمل المؤسسي .
- ٢- محاربة الخلل والمساوئ بكافة صوره وأشكاله في المؤسسة .
٣. تعزيز دور الرقابة الادارية وكفاءتها في المؤسسة التربوية عن طريق الوضوح والدقة والاجراءات الادارية المعتمدة ( الشخبانة، ١٩٩٨ : ٤٧ ) .

بينما وضع (الشيخ ، ١٩٩٧) عدة أهداف لمفهوم الشفافية الإدارية من أهمها :

- ١- تتيح الوقت الابتعاد عن الارياك وفوضى في عمل العاملين في المؤسسة التربوية .
- ٢- العمل على ، وضع اسس التعاون للجهود وتظاها وشفافية النتائج وتشجيع الأداء وانجاز المهام جماعيا والمحاسبة تكون بشكل جماعي .

٣- منع الممارسات الإدارية الخاطئة والمحاسبة عند ارتكابها .

٤- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ،كنتيجة لاستخدام الشفافية الإدارية كوسيلة لتقديم الأفراد على أساس الكفاءة عند اختيار القيادات الإدارية في مؤسساتهم لإشغال المنصب .

٥- تنفيذ الخطط الاستراتيجية الموضوعة بوقت قياسي نتيجة استثمار التنفيذ الصحيح للأعمال والابتعاد عن الانحرافات والاختفاء الإدارية (الشيخ ، ١٩٩٧ : ٣٥٧).

في حين حدد (العامري وآخرون ، ٢٠٠٣) مجموعة من الأهداف على النحو الآتي :-

١- تشجيع الإدارة لاستخدام التكنولوجيا والاتصالات الحديثة لتطوير أعمالها الإدارية ومواكبة التطور والمتغيرات الحاصلة .

٢- التأثير على الرقابة والمتابعة من أجل تعزيز الشفافية الإدارية مما يؤدي الى زيادة الكفاءة والفاعلية والدقة ووضوح اجراءتها الادارية .

٣- إيضاح الإجراءات بطرق وأساليب أكثر مرونة وبالتالي مما يساعد على تبسيط التعامل مع أعمال المؤسسة من داخل وخارج المؤسسة لرفع كفاءتها الإنتاجية .

٤- الشفافية الإدارية تسهم بشكل كبير في القضاء على الخلل والمساوئ الإدارية بكافة أشكالها

(العامري وآخرون ، ٢٠٠٣ : ٨٥).

#### فوائد تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية :

ان الشفافية الإدارية هناك عدة من الفوائد الايجابية على القرارات الفردية والتنظيم الاداري على حد سواء وما يأتي :

١- تعزيز قيم التعاون وترسيخها وتضافر الجهود والنتائج تتم التدقيق على تجاوز او خرق قد يحصل جماعي او فردي من قبل القيادات الإدارية المسؤولة في المؤسسة المدرسية.

٢- القدرات والمهارات والإمكانات وعلى المناسبة على والقوة والاختفاء والعمل على الذي يعني العمل على زيادة تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في بيئة العمل الإداري في المؤسسة التربوية .

٣- يتوجب على اتخاذ قرارات إدارية ضرورية المتواكبة مع المتغيرات وتطورات الحاصلة في ثقافة المؤسسة وتطورها حتى يتكون لدى الافراد

٤- توفير الاستقلالية في التنظيمات الإدارية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة ليتمتعوا أكثر انشاء قيامهم بأداء واجباتهم الوظيفية ، فيما يتعلق بأعمالهم أكثر وجودة في أدائهم لعملهم المؤسسي .

#### ٥- العوامل المؤثرة على الشفافية الإدارية :

هنالك العديد من العوامل المؤثرة في الشفافية الإدارية لما لها تأثير على المؤسسات التربوية وعلى النحو الآتي :-  
أولاً- عوامل تتعلق بالمعلومة :-

حيث ان الشفافية الإدارية سواء كانت ايجابية أو سلبية حسب الطبيعة المطلوبة ومن هذا العوامل هي :

١- حرية المعلومات : ويقصد بها السماح للعاملين في المؤسسة بالحصول على المعلومات والبيانات من قبل قائد المؤسسة التربوية .

٢- صحة المعلومات : ويقصد بها جودة ودقة وشمولية المعلومات التي يجب تقديمها للمؤسسة التربوية .

٣- الصورة المناسبة لتقديم المعلومة : وتعني تقديمها بصورة بسيطة ومحددة (سوليفان ، ٢٠٠٤ : ٣٩).

#### ثانياً- عوامل تتعلق بالمفاهيم :

##### ١- مفهوم الديمقراطية :

تتربط الشفافية الإدارية بالاديمقراطية ارتباطا وثيقا وتجسدت الديمقراطية كلما استعت مفاهيم الشفافية الإدارية مما اتضحت اكثر(فتحي ، ٢٠٠٩ : ٨٢).

##### ٢- مفهوم الانحراف الإداري :

بحيث يتناسب هذا المفهوم تناسبا عكسيا مع مفهوم الشفافية الإدارية حيث يعد الانحراف الإداري العدو الرئيس للشفافية الإدارية من حيث المبدأ يجهض خطوط وبرامج التطوير ويفشلها عندما يكون داخل المؤسسات التربوية (العبيدي وآخرون ، ٢٠٠٥ ، ٢٢) .

##### ٣- مفهوم النزاهة :

يتناسب هذا المفهوم تناسباً طردياً مع مفهوم الشفافية الإدارية بحيث متى ما وجدت النزاهة وجدت الشفافية الإدارية (شاكر وآخرون ، ٢٠٠٥ : ٦٧).

#### ٤- مفهوم العولمة :

إذ ان هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة والمستجدة الاستعمال وعلاقته بالشفافية الإدارية علاقة ايجابية كلما زادت العولمة ازدادت الشفافية الإدارية (العضايلة ، ٢٠٠٠ : ٥٩٦).

#### المستلزمات الاساسية لتطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية:

هنالك عدة من المستلزمات الأساسية التي يجب توافرها لتعزيز دور الشفافية الإدارية على نحو الاتي :-

١- الابتعاد عن الممارسات المثيرة للشك والريبة في المؤسسة وانما الافصاح عن الاعلام جميع الانشطة والاجراءات وتوجيه العاملين نحو ذلك (العامري وآخرون، ٢٠٠٣ : ٨٣).

٢- تطوير اليات الاشراف من قبل القيادات التربوية على عاملهم ووبما يسها سير الاعمال بوضوح وبعد ربما يشعر العاملين الاستقرار الوظيفي.

٣- العمل على تقييم الاداء المؤسسي للافراد والقيادات العليا وبما يحقق الشفافية الادارية والقضاء على الانحرافات والمساوئوتطوير الية بشكل منظم.

٤- تبني إجراءات معينة تضمن امكانية النزاهة والمساءلة وتوفير الإجراءات القانونية الفعالة للعاملين في هذه المؤسسة (محمد ، ٢٠١٢ : ٣٢٠).

٥- تبني اهداف وسياسيات محددة ومفهومة تعمل على توجيه القيادات الادارية على العمل لتبني حقه النزاهة وتحمل المسؤولية

٦- حماية من يكتشف التجاوزات والانحرافات وهو ما يقتضي ضرورة تامين العاملين في المؤسسة المدرسية الذي يتم الاكشاف فيها عن اي انحراف او تبليغ عن حالة ما.

٧- ضرورة تنظيم دورات تأهيلية القيادات الإدارية في المؤسسة للتعريف على أهمية مبدأ الشفافية الإدارية ومفهومها وأهميتها والعمل على تطبيقها في المؤسسات والعمل على خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والافصاح وحرية التعبير ومكافحة الانحرافات في المؤسسة (الفيتوري ، ٢٠٠٥ : ٧).

٨- الايضاح وعدم الغموض في تطبيق الأنظمة والقوانين والإجراءات وإعلانها للعاملين في المؤسسة التربوية وتطوير قراراتهم.

٩- العمل على تحفيز العاملين بضرورة اعلامهم عن أي تمازج في المصالح التي يمكن ان يؤدي ظهور الفائدة في العمل الإداري من خلال العمل على توفير نظام الحوافز الإداري في العمل مما يشجع العاملين بالتمسك بأخلاقية المهنة وبقواعد أداء العمل وانظمته لغرض تحقيق الشفافية الإدارية والمناخ الملائم في المؤسسة المدرسية (الحسنات، ٢٠١٣: ١٧).

#### وسائل المساعدة على تحسين الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية :

لابد ان تتوفر وسائل وطرق لتحسين وتطوير الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية على النحو الاتي :

١- توفير برامج ودورات تثقيفية للقيادات الإدارية الجدد في مؤسساتهم التربوية: يتم توعيتهم من خلال العمل وزيادة المامه بالمعارف والخبرات بالجوانب التنظيمية والإدارية والفنية مع اعطائهم أهمية لتعريفهم بواجباتهم وحقوقهم الوظيفية واعطاء وبما يعطي عن المؤسسة الصورة الصادقة والواضحة عن الاهداف والانشطة والبرامج التي تقوم (أب طه ، ١٩٩٧ : ٤٣١) .

٢- توفير استراتيجيات إدارية فعالة وكفوءة : وتتضمن الاستراتيجيات والبرامج التي تخص التعليم والتدريب ، ودورات واستراتيجيات المكافأة والثواب والعقاب السريع والمباشر الفعال في المؤسسة (حسين، ٢٠١٠ : ٦١).

٣- اللجان و تفعيل دورها : وبخاصة تلك اللجان والمجموعات المؤسسة والمتابعة وبما يعرف كلا عن واجباته وادواره دون تشابك وبالاتماد على نظم جديد في إدارات المدرسية تعمل على تقوية الإجراءات والممارسات الإدارية الأخلاقية والالتزام بالقيم المجتمعية عند أداء الوظائف والمهام والواجبات المتنوعة (السيد، ٢٠٠٤ : ٣) .

٤- العمل على تقديم التغذية العكسية الى الأفراد العاملين : والتي تتضمن الايضاح والإفصاح عن الاسباب والحوافز لمؤدية على اتخاذ ذلك القرار لا يشارك العاملين في المعلومة وعدم التزام بوعود مما يترك أثر ونتائج غير مرضية على العاملين بالمؤسسة (Vogelgesang & Lester، 2009: 253).

٥- اصدار التعميمات والتبليغات : حيث يتم اصدار التبليغات والتعليمات حال اصدار الأنظمة للقوانين او للتعليمات المستجدة التي لها علاقة بالعمل والعاملين داخل المؤسسة (أب طه ، ١٩٩٧ : ٤٣١) .

٦- توفير مناخ شفاف ملائم لبيئة العمل المؤسسي : ويتحقق ذلك من خلال العمل على تشكيل فريق العمل الجماعي للعاملين من قبل القيادات الادارية في المؤسسة التربوية.

٧- إعادة صياغة القوانين والنظم والتعليمات الداخلية في المؤسسة : إن إعادة النظر في اللوائح والقوانين والانظمة وصياغتها ، مما يؤدي الى محاولة ضمان أعلى مستوى من الشفافية الإدارية وهذا مما يحقق المزيد من الممارسة الرقابة الديمقراطية الصحيحة ولا بد أن يوجد هناك الشفافية الإدارية في القوانين والنظم الداخلية واللوائح من أجل القضاء على السلوك المنحرف والنفاق الإداري والمؤسسي (العضايلة ، ٢٠٠٠ : ٦١).

لذا الابد على القائمين والمشتغلين في المؤسسات التربوية للاطلاع النظم القانونية وتعليماته والرجوع اليها لغرض معرفة مهامهم الملقاه عليهم في المؤسسة والعمل فيها. ( ابو ، ١٩٩٧ : ٤٣١) .

#### الصعوبات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية:

هنالك العديد من الصعوبات التي تواجه تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية وتعترضها وتعيق فاعليتها في المؤسسة التربوية وهي على النحو الآتي :

١- عدم التنسيق بين الإدارة المدرسية في المؤسسات التربوية والازدواجية في العمل الاداري وغموض عملية التطوير والتحديث مما يقف معوق أمام تحقيق وتطبيق الشفافية الإدارية (الفيتوري ، ٢٠٠٥ : ١٢).

٢- يتعارض مفهوم مبدأ اشفافية الادارية مع بعض الانحرافات والتجاوزات من القيادات الادارية وذلك بالافصاح والتعبير غير السليم وعدم الدقة المتداولين فيها في حال تعارضها مع اهداف المؤسسة التربوية (فتحي، ٢٠٠٥ : ٦٩).

٣- العمل المستمر من استخدام نظم والاسلوب الا دارة التقليدية والكلاسيكية وتطبيقها في المؤسسات التربوية، الامر الذي يشكل عائقا اماما مبدأ تطبيق الادارة الشفافة.

اما ن وجهة نظر ( الشيخ ، ١٩٩٧) فقد حدد عدة صعوبات التي تواجه مبدأ تطبيق الشفافية الادارية من اهمها:

١. صعوبة تحديد اولويات واهداف يتطلب تحقيقها تعتبر من اهم المعوقات الشفافية اذ هي بحاجة الى الايضاح بكل موضوعية وعدم تداخل فيما بينها وبما يسا عد على وضع اوليات للتنفيذ الامر الذي يساعد على اعاقه تحقيق مبد ا الشفافية.

٢. المورثات من الانظمة والقوانين السالبة السابقة والتي لابد من معالجتها وتحديثها على المدى الطويل قبل الشروع بمؤسسات المجتمع كافة في تطبيق هذا المفهوم.

٣. اساءة تفسير الضعف المعلومات من قیل المتداولين مما يؤدي التميز المتقصد الا ان اجواء الديمقراطية وامكانات المكاشفة والمساءلة كفيلة بذلك. ( الشيخ، ١٩٩٧: ٣٤ )

### مؤشرات الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية :

يمكن توضيح بعض من المؤشرات الضرورية لضمان الشفافية الإدارية في المؤسسة التربوية على النحو الآتي :-

- ١- توافر وثائق واضحة بشأن أهداف المؤسسة وفلسفتها وعملها وبرامجها واستراتيجياتها وخططها وسياساتها واتاحتها للعاملين في مؤسسة التربية التي يعملون بها .
- ٢- لابد على القيادات الإدارية توفر معلومات للعاملين المدرسية بشأن النظام العام والهيكلية التنظيمية المدرسية ونظام الكل العاملين والميزانية وغيرها.
- ٣- لابد على القيادات الإدارية اتاحة الفرصة أمام العاملين ان يطلعوا على رسم الخطط والبرامج في المؤسسة المدرسية وكذلك اشارك في صياغتها وابداء الرأي فيها.
- ٤- وجود سياسة عامة للنشر والافصاح والابلاغ عن المعلومات والبيانات للعاملين في المؤسسة المدرسية واتاحة الفرصة لهم للاتصال والمواظبة لحضور الاجتماعات العامة التي تعقد بصورة دورية في المؤسسة التربوية.
- ٥- لابد على القيادات الإدارية بضرورة اطلاع العاملين بالنشاطات والفعاليات وأعمال المؤسسة المدرسية وكيفية الحصول على حقوقها واجباتها بفعالية وكفاءة عاليتين. (ابو قاعد، ٢٠١١: ٥٠).

### مقومات الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية:

الشفافية الإدارية كأداة تحقق للمؤسسة مقومات وظروف تهية الاجواء المناسبة داخل المؤسسة التربوية وأهم هذه المقومات على النحو الآتي :

- ١- امكانية الاعتماد على المعلومات أي تكون المعلومات حديثة وشاملة ودقيقة ويتضح ما تقدم ان مقومات الشفافية الإدارية ركزت على المعلومة بالذات من حيث الاستخدام الواسع لهذه المعلومة والغرض التي استخدمت من أجله وطبقته وتوقيت المعلومة

المفصح عنها ودرجة وضوحها وخلوها من التفاصيل غير اللازمة (سوليفان ، ٢٠٠٤ : ٣٩) .

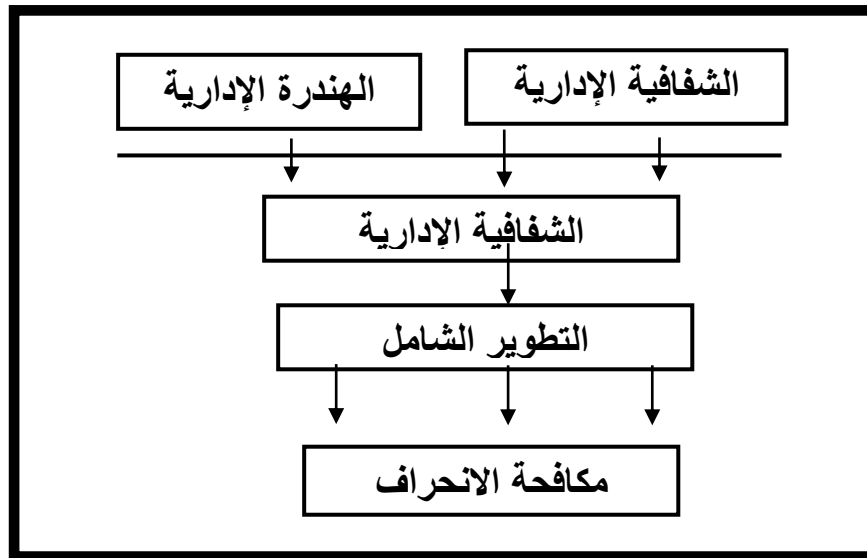
٢- إمكانية الحصول على المعلومات والبيانات من قبل القيادات التربوية التي يجب أن تكون متاحة لجميع العاملين في المؤسسة التربوية .

٣- إن تكون المعلومة وثيقة الصلة بالموضوع اي تكون متعلقة بإصدار قرار معين .

**دور تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية في القضاء على الانحرافات الإدارية:**

ان الشفافية الإدارية لها دور كبير في القضاء على الانحراف الإداري من خلال ممارسة الهندرة الإدارية ، فالهندرة تعني البدء اساسا من الصفر وليست الاصلاح او ترميم الوضع القائم او تغييرات في البن الاساسية كما كان عليه ولا يعني ارقاع الاخطاء فهو الطريقة الجديدة بالتفكير وبصهرة مختلفة بكيفية تقديم الاحتياجات لتحقيق رغبات وحاجات العاملين حيث يوجد ترابط بين الشفافية الإدارية والهندرة الإدارية ، والهندرة شرط اساسي لتطبيق الشفافية الإدارية في العمليات الإدارية ،يؤدي هذا الترابط بين المفهومين الى تحقيق التطوير الإداري والعمل على مكافحة الانحرافات والاختفاء الشائعة بكل اشكاله ،وممارساته الخاطئة التي تحدث المؤسه. والشكل (٣) يوضح (العمرى، ٢٠١٣: ٣٦)

**يوضح الارتباط بين مفهوم الشفافية الإدارية والهندرة الإدارية**



وبين لنا الشكل السابق انه عندها تتوافر شروط ومتطلبات الشفافية الإدارية في إجراءات العمل والتعليمات والانظمة والقوانين ودمج هذه الشروط بمفهوم الهندرة الإدارية وتقديم بناء جديد يعتمد على الدقة والوضوح والمصادقية في المؤسسات . وكذلك تطبيق الموضوعية في كل العمليات الادارة ، لذلك فمن السهل على المؤسسات التربوية تحقيق تقدما في التطوير الإداري والتصحيح ومكافحة الفساد والانحراف الإداري في المؤسسات (اللوزي ، ٢٠٠٢ : ١٦١ ) .

فالمؤسسات التربوية الحديثة تسعى الى إحداث تغيرات جوهرية وتحديث بنية العمليات والبيانات لديها لدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية ومواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل المحيطة مما يؤدي الى زيادة قدرتها على المنافسة والتفوق واستدامتها (عبد الفضيل ، ٢٠٠٤ : ٥٢) .

لذا فإن التغيرات والتطورات تهدف بالدرجة الاساسية في اكتساب المؤسسات التربوية المرونة والقدرة اللازمة لتجسيد أهدافها ، وتعزيز ثقافتها مما يخدم نظرتها المستقبلية وخططها وبرامجها الاستراتيجية ويعزز ميزتها التنافسية ، لذا فهناك العديد من الاساليب الإدارية والعوامل لها دور كبير في تحقيق وتحسين الأهداف وزيادة الانتاجية في المؤسسة ، ويركز مبدأ الشفافية الإدارية على التغيير الجذري في عمليات المؤسسة المدرسية من اجل التطوير الانتاجي في الجوانب الكمية والكيفية ومناولتها بهدف إرضاء المستفيد (الشمري ، ٢٠٠٩ : ١٦) .

#### الدارسات السابقة :

١. دراسة (البلوي ، ٢٠١٠) : درجة الممارسة مدرء المدارس الثانوية الشفافية الإدارية حسب راء المعلمين والمعلمات فيها "

هدفت الدراسة الى معرفة درجة مستوى الممارسة المديرون والمديرات شفافية ادارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية ومعرفة فروق لدى المديري في الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير الجنس. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي حيث تألفت عينة البحث (٢٢٠) معلماً و( ٢١٨ ) معلمة اختيرت العينة البحث بطريقة طبقية عشوائية ، استخدمت الباحثة استبانة مكونة من ستة مجالات هي البيانات والمعلومات ، صنع القرارات ، القوانين والتعليمات والانظمة ، الإجراءات وآليات العمل ، الاتصال الاجتماعي ، الأداء والتقييم . أما الوسائل الإحصائية استعملت الباحثة : الاختبار التائي عينة واحدة ، الاختبار التائي وعينتين مستقلتين .

**النتائج التي توصلت اليها :** بأن مديري ومديرات منطقة تبوك كانوا يتمتعون بمستوى عالي من الشفافية الإدارية بعد تطبيق أداة البحث عليهم .وكذلك لا يوجد فرقا دلا احصائية في الشفافية الإدارية تبع متغير اجنس (ذكور، اناث).

**٢. دراسة(الامام ،٢٠١١): الشفافية الإدارية لمديري المدارس المتوسطة في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين "**

هدفت الدراسة التعرف على الشفافية الإدارية لمديري المدارس المتوسطة في منطقة تبوك من وجهة نظر المعلمين ومعرفة الفروق في درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري وفقا للشهادة الدراسية والخبرة في مجال العمل. تألف مجتمع البحث من المديري المدارس في منطقة تبوك ( ٥٩٢٩)، واختيرت عينة البحث بطريقة العشوائية أذ بلغ حجمها (٣٠٠) معلم (٣٠٠) معلمة. واستعمل الباحث الاستبيان بوصفها أداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة البحث الأساسية تم تحليلها إحصائياً . اما الوسائل الاحصائية التي استخدمت : الاختبار التائي لعينة واحدة ، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين .

**اماالنتائج التي توصلت اليها:** ان مديري المدارس الثانوية يمارسون الشفافية الإدارية بمستوى متوسط حسب اجابات افراد العينة. جود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة الشفافية الإدارية وفقا للشهادة الدراسية والخبرة في مجال العمل.

**٣-دراسة(عبد الله ،٢٠١٤): "درجة التزام مدراء المدارس الثانوية الرسمية حول تطبيق الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين "**

هدفت الدراسة التعرف على مستوى درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية الإدارية في مدارس امارة الشارقة وامارة رأس الخيمة التعليميتين في دولة الإمارات العربية المتحدة بتطبيق الشفافية الإدارية من جهة نظر المعلمين . واستعمل الباحث استبانة جمع المعلومات والبيانات وزعت على عينة عشوائية مكونة (٣٠٣) معلما ومعلمة . أما الوسائل الاحصائية استعملت: الفاكرونباخ وطريقة الاختبار واعادة الاختبار \_المتوسطات الحسابية \_الانحرافات المعياري \_تحليل تباين المتعدد -المقارنات البعدية .

**النتائج التي توصلت اليها الدراسة :** وجد ان درجة التزام مدراء المدارس الثانوية لكل منطقة الشارقة ورأس الخيمة التعليميتين تمارس مفهوم الشفافية وتطبيقها في مؤسساتهم المدرسية وكانت بدرجة متوسط . وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( ٠,٠٥ ) في مجال التقييم والقرار المدرسي.

## 1. (Serhan, 2016)

### "Administrative Transparency in Public Secondary Schools in Jordan"

#### (الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية العامة في الأردن)

هدفت الدراسة التحقق في مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للشفافية الإدارية في الأردن، تكونه مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في المنطقة الأولى الزرقاء للعام ١ لدراسي (٢٠١٥ - ٢٠١٦) وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٣) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد تم تطوير استبانة مكونة من (٢٢) فقرة أما الوسائل الإحصائية المناسبة التي استخدمت : المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الثبات الفاكرونباخ (٠,٨٤).

اما النتائج التي توصلت اليها الدراسة: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية كانت معتدلة لدى مديري المدارس الثانوية في الاردن .

- منهجية وإجراءات البحث:-
- يتضمن هذا الفصل تحديد منهجية البحث ، والإجراءات التي اتبعت لتحقيق أهدافه بدءاً من تحديد مجتمع البحث وعينته، واختيار أدوات البحث، والوسائل الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات، وفيما يأتي عرض لهذه الخطوات.
- مجتمع البحث: (
- يتألف مجتمع البحث الحالي من المدرسين والمدرسات ممن يعملون في المدارس الثانوية في المديريات العامة للتربية في جانبي الرصافة (الأولى والثانية والثالثة) والكرخ (الأولى والثانية والثالثة) ، في محافظة بغداد للعام الدراسي (٢٠١٥ / ٢٠١٦) (\*) ، إذ بلغ عددهم الكلي (٣٩٨٣٥) مدرساً ومدرسة بواقع (١٢٩٠٩) ذكور، و (٢٦٩٢٦) إناث والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١)

يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث موزعاً حسب الجنس

| تربية الرصافة<br>مديرية | عدد المدارس |      | أعداد المدرسين والمدرسات |      | المجموع العام |
|-------------------------|-------------|------|--------------------------|------|---------------|
|                         | بنين        | بنات | ذكور                     | إناث |               |

التربوي / قسم الإحصاء بحسب الكتاب المرقم (٢٤١) في ٢٥/٣/٢٠١٦

|      |      |      |     |     |           |
|------|------|------|-----|-----|-----------|
| ٧٥٦١ | ٥٣٤٨ | ٢٢١٣ | ٩٤  | ١٠٧ | الرصافة ١ |
| ٨١٠١ | ٥٥٣١ | ٢٥٧٠ | ١٠٦ | ١٥١ | الرصافة ٢ |
| ٤٣٥٥ | ٢٥٤٦ | ١٨٠٩ | ٥٤  | ٦٧  | الرصافة ٣ |
| ٦٣٩٢ | ٤٤٢٤ | ١٩٦٨ | ٧٧  | ٨٦  | الكرخ ١   |
| ٧٩٣٤ | ٥٦٢٨ | ٢٣٠٦ | ١١١ | ١١٨ | الكرخ ٢   |
| ٥٤٩٢ | ٣٤٤٩ | ٢٠٤٣ | ٧٥  | ٨٣  | الكرخ ٣   |

### عينة البحث :

تكونت عينة البحث الحالي من (٤٠٠) مدرس ومدرسة ممن يعملون في المدارس الثانوية في مديرية تربية الرصافة (الأولى والثانية والثالثة) ، والكرخ (الأولى والثانية والثالثة) ، في (محافظة بغداد) ، تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية بأعداد متناسبة من (٣٤) مدرسة ثانوية بواقع (١٧) مدرسة ذكور، (١٧) مدرسة إناث موزعة بتساوي (٢٠٠) مدرس و (٢٠٠) مدرسة ، وقد بلغت نسبتها (١,٠٠٤%) من مجتمع البحث الأصلي والجدول (٢) يوضح ذلك.

### جدول (٢)

يوضح توزيع عينة البحث بحسب متغير الجنس

| المجموع العام | أعداد المدرسين والمدرسات |      | عدد المدارس |      | تربية الرصافة / مديرية |
|---------------|--------------------------|------|-------------|------|------------------------|
|               | إناث                     | ذكور | بنات        | بنين |                        |
| ٦٥            | ٣٢                       | ٣٣   | ٣           | ٣    | الرصافة ١              |
| ٨٠            | ٣٥                       | ٤٥   | ٣           | ٤    | الرصافة ٢              |
| ٥٥            | ٢٨                       | ٢٧   | ٢           | ٢    | الرصافة ٣              |
| ٦٥            | ٣٣                       | ٣٢   | ٣           | ٣    | الكرخ ١                |
| ٨٠            | ٤٥                       | ٣٥   | ٤           | ٣    | الكرخ ٢                |
| ٥٥            | ٢٧                       | ٢٨   | ٢           | ٢    | الكرخ ٣                |
| ٤٠٠           | ٢٠٠                      | ٢٠٠  | ١٧          | ١٧   | المجموع العام          |

أداة البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث الذي يهدف التعرف على الشفافية الادارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات ، اعدت الباحثتان أداة لقياس الشفافية الادارية، على النحو الآتي:

#### إجراء

#### ات بناء أداة البحث:

- ١- قامت الباحثتان بتحديد مفهوم الشفافية الإدارية.
- ٢- حددت مجالات المفهوم الذي يخص موضوع(الشفافية الإدارية) بهدف تحديد المجالات الأساسية لأداة بحثها ، وهو : (وضوح التعليمات، السياسات والاجراءات الادارية ، الممارسات والعمليات الادارية ، المساءلة الادارية، المشاركة والعمل الجماعي).
- ٣- الاطلاع على العديد من الأدبيات والمصادر والدراسات العربية والأجنبية وذات العلاقة بموضوع الشفافية الإدارية والإفادة من المقاييس والأدوات المستخدمة في عدد من هذه الدراسات.
- ٤- توجيه استبانة استطلاعية (سؤال مفتوح) الى أفراد العينة على وفق مجالات أداة البحث موجهة إلى المدرسين والمدرسات في تربية محافظة بغداد،
- ٥- اجراء مقابلات شخصية مع بعض مديري المدارس الثانوية وتم تحويل اجاباتهم الى فقرات ضمن مجالات أداة.
- ٦- مقابلة مجموعة من المحكمين والمتخصصين في ميدان الإدارة العامة والإدارة التربوية <sup>(١)</sup> بصورة خاصة واستشارتهم في ذلك .

#### صدق الأداة ( Validity )

ويقصد بالصدق ان يقيس الاداة فعلا ما وضعت لقياسه، ويعد الصدق من الاجراءات الضرورية واللازمة من اجل بناء الادوات والمقاييس وهو صفة سيكومترية لكشف عن مدى قوة اداة البحث للحاجة التي أعدت من أجله ، إذ إن كل اختبار صادق يعد ثابتاً في حين كل اختبار ثابت هو ليس دائماً صادقاً بالضرورة ، الدرجة تبقى ثابتة اثناء ما تطبق ، لكن الأداة قد لا تقيس الصفة المراد قياسها (Anastasi, 1976: 134)، ويتحقق هذا النوع من الصدق عند عرض أداة البحث على مجموعة من المحكمين للحكم على صلاحية الاداة في الصفة

التي وضع من أجل قياسها (الغريب ، ١٩٨٨ : ٦٨). ويعتمد الصدق الظاهري التأكد من المظهر العام من حيث نوع المفردات ودقتها وكيفية صياغتها (عبد الرحمن، ١٩٩٨ : ١٨٤) ، وقد تحقق هذا النوع من الصدق من خلال عرض اداة (الشفافية الادارية) على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية والإدارة العامة والتربية وعلم النفس لغرض تقويمها. والبالغ عددهم (١٢) ، وبهذا فقد اصبحت عدد فقرات الأداة بصيغتها النهائية على (٣٦)فقرة موزعة على خمس مجالات.

بعد أن كانت ( ٥٠ ) فقرة، حيث أعمدت الباحثة نسبة اتفاق ٨٠ (%) فأكثر في آراء المحكمين للفقرة المقبولة، حيث أشار (بلوم وآخرون) إلى أن الباحث يشعر بالارتياح في حالة حصوله على نسبة اتفاق ٧٥ % وأكثر بين تقديرات المحكمين.

#### ثبات الاداة:

إن معامل الثبات على وفق هذه الطريقة هو عبارة عن الدرجات التي تحصل عليها من اجراء تطبيق واعادة تطبيق الاداة على الافراد (خارج عينة البحث الاصلية) (Anostasia , 1976 : 115) وبفاصل زمني لا يتجاوز مدة اسبوعين بين التطبيقين (Adams , 1964 : 58).

لذا قامت الباحثتان باستخراج معامل الثبات بهذه الطريقة بعد تطبيق الاداة على عينة الثبات البالغة ( ٥٠ ) مدرس ومدرسة ، ثم اعادة تطبيق الاداة بعد مرور ( ١٤ ) يوما وباستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات الأداة في التطبيق الاول ودرجات الأداة في التطبيق الثاني بلغ معامل الثبات (٠,٨٣) وهذا يعد مؤشرا جيد لثبات الاداة (البياني واثناسيوس ، ١٩٤٠: ١٩٧٧).

#### التطبيق النهائي لأداة البحث :-

تم تطبيق الاداة بصيغتها النهائية على عينة البحث الاساسية المتمثلة بالمدرسين والمدرسات في المدارس الثانوية والبالغة عددهم (٤٠٠) مدرس ومدرسة ، اذ أستمّر التطبيق (١٥ / ٢ / ٢٠١٦) ولغاية (١٧ / ٤ / ٢٠١٦) و أثناء التطبيق طلبت الباحثة من عينة البحث الاجابة بصدق عن الفقرات فضلاً عن حثهم على قراءة الفقرات والتعليمات التي تخص اداة البحث.

#### عرض النتائج وتفسيرها :-

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل اليها في ضوء الأهداف ومن ثم تفسيرها وتقديم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .

## الهدف الأول:- التعرف على الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدارسات

ولتحقيق الهدف الأول طبقت لأداة على عينة البحث البالغة (٤٠٠) فقد استخرج المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على استبانة الشفافية الإدارية ككل فبلغ (١١٦,٣٩٠٠) درجة وبانحراف معياري مقداره (٢١,٩٧١٢٣) درجة ، وعند حساب دلالة الفرق بين متوسط درجات العينة والمتوسط النظري للاستبانة الذي بلغ (١٠٨) درجة ، وباستعمال لاختبار التائي لعينة واحدة

(T. test one-sample) ، وجد إن الفرق بين المتوسطين ذو دلالة إحصائية لصالح متوسط درجات أفراد عينة البحث ، إذ كانت القيمة التائية المحسوبة (٧,٦٣٧) أعلى من القيمة الجدولية (١,٩٦) وعند مستوى دلالة (٠,٠٥) درجة وبدرجة حرية (٣٩٩) والجدول (١٥) يبين ذلك

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمقياس الشفافية الإدارية

| العدد | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الفرضي | القيمة التائية المحسوبة | درجة الحرية | القيمة التائية الجدولية | الدالة |
|-------|---------------|-------------------|----------------|-------------------------|-------------|-------------------------|--------|
| ٤٠٠   | ١١٦,٣٩٠٠      | ٢١,٩٧١٢٣          | ١٠٨            | ٧,٦٣٧                   | ٣٩٩         | ١,٩٦                    | دالة   |

يتضح من هذه النتيجة بحسب اجابات أفراد العينة ان مديري المدارس الثانوية يتمتعون بمستوى شفافية إدارية جيدة في إدارتهم لمدارسهم وهذا مما يدل على ان مديري المدارس يعملون وفق تبني مبدأ الشفافية والأساليب الإدارية الديمقراطية المرنة في سلوكياتهم وممارساتهم لأداء العمل الإداري والممارسات الإدارية في مؤسساتهم التربوية ،وتعزى الباحثة كون ان مديري المدارس يواكبون متغيرات العصر الحالي وتحدياته الذي يتسم بالتطور المعرفي والاتصالات والتكنولوجيا المعلومات، مما ادت هذه التغيرات والتطورات تحدياً كبيراً للنظم الإدارية والممارسات السلوك الإداري لدى مديري المدارس والتي تسعى لإيجاد نوع من التوافق بينهما وبين الاحتياجات والمتطلبات الجديدة للمجتمع ، وهذا مما يتطلب الزاما على مديري المدارس ان يصبحوا اكثر مرونة وشفافية في التعامل مع المدرسين والمدارسات أو أكثر انفتاحاً واستجابة لحقوق ومتطلبات مدرسيهم في مؤسساتهم التربوية وكذلك قدرته على مواجهة صعوبات النظم التنظيمية والإدارية وسوء استعمال السلطة والتمسك بحرفية الاجراءات والقوانين ومماطله في اداء مهامهم واعمالهم والتعقد في الإجراءات الإدارية والدقة في المتابعة والرقابة وعدم وضوح

التعليمات (محسن ، ٢٠١٦ : ٣٢). لذا وهذا مما يؤشر لنا حسب رأي العينة بأن القيادات الإدارية أنهم يتبعون اليات مرنه تسهم في الكشف عن هذه المشكلات وتقديم حلولاً مناسبة لعلاجها قبل ان تتفاقم هذه العقبات وتصبح خطراً يهدد تطور المؤسسة التربوية .

لذا يمكن القول ان الاهتمام بممارسة مبدأ الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية من قبل مديري المدارس يعد مطلب أساسياً للإدارة الناجحة والفاعلة كونها تسهم في وضعها في الصدارة ، فضلاً عن قدرتها على مواكبة التحديات لاسيما في كل التطورات والتغيرات الحاصلة ، لان بعض المؤسسات تتبع أسلوباً إدارياً تقليدياً يؤثر سلباً في طبيعة عملها ، مما يؤدي الى وجود العديد من المشكلات الإدارية في المؤسسة .

### الهدف الثاني :- إيجاد الفروق في الشفافية الإدارية بحسب متغير الجنس (ذكور وإناث)

لتحقيق هذا الهدف طبقت الأداة على عينة البحث ا لبالغة (٤٠٠) ، فقد بلغ متوسط درجات الذكور للأداة (١١٧,٥٨٠٠) درجة، وبانحراف معياري قدره (٢٣,٧٧٠٩٧) درجة، وبلغ متوسط درجات الاناث للأداة (١١٥,٢٠٠٠) درجة، وبانحراف معياري قدره (١٩,٩٩٩٧٥) درجة، واستعملت الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق، إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١,٠٨٣) درجة، وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) درجة ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث والجدول (١٨) يبين ذلك .

نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين في التعرف على دلالة الفروق للشفافية الإدارية بحسب متغير الجنس(ذكور. وإناث)

| المتغير           | الجنس | عدد الأفراد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | القيمة التائية |          | مستوى الدلالة ٠,٠٥ |
|-------------------|-------|-------------|-----------------|-------------------|----------------|----------|--------------------|
|                   |       |             |                 |                   | المحسوبة       | الجدولية |                    |
| الشفافية الإدارية | ذكور  | ٢٠٠         | ١١٧,٥٨٠٠        | ٢٣,٧٧٠٩٧          | ١,٠٨٣          | ١,٩٦     | غير دالة           |
|                   | اناث  | ٢٠٠         | ١١٥,٢٠٠٠        | ١٩,٩٩٩٧٥          |                |          |                    |

وتشير النتيجة بحسب إجابات أفراد العينة انه لا يوجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في تطبيق القيادات الإدارية لمبدأ الشفافية الإدارية وكانت نظرتهم نظرة متساوية ومتقاربة لكل الجنسين في استخدام الاساليب الإدارية المرنة ، وهذا مما يدل على قدرتهم على تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية داخل مؤسساتهم لمحاربة الخلل والانحرافات الإدارية لغرض ترسيخ مفهوم الشفافية الإداري وتطبيق مبادئها والمواظبة على العمل الإداري وامتلاكهم التوعية الفكرية الثقافية من خلال حضورهم الاجتماعات والندوات الدورية لمواكبة التغيرات والتحديات والمستجدات الحاصلة في العصر الحالي وأفهام العاملين بحقوقهم وواجباتهم وتوزيعها عليهم بشكل متساوي

في ما بينهم وإدخال التقنيات الحديثة وممارسة العمل المؤسسي وتبادل المعلومات والبيانات ، فضلاً عن ذلك بأن لديهم أفق علميه ومعرفيه حيث تدير ادارة العمل وجعله أكثر تنظيماً والقدرة على ادارة الأحداث وتذليلها . ومديري المدارس يجعلون مدرسيهم يشاركونهم في اتخاذ القرارات كي لا تكون عشوائي او ارتجالي عندما يتخذونها بمفردهم ويقومون بتوضيح الأنظمة والتعليمات والممارسات الإدارية وتبسيط إجراءات العمل وتطبيقها خوفاً من المساءلة والمحاسبة من (الجهات العليا) وكذلك لديهم أيمان ورغبة في ترسيخ مبدأ الشفافية الإدارية داخل مؤسساتهم المدرسية . ولديهم مهارات الاتصال الفعال تجعلهم يتميزون بالمصداقية والوضوح والانفتاح ويكون الاتصال ليس بين المدير والمدرسين والمدرسات وإنما يكون أساسها الاخوة والمحبة والتعاون وحب الآخر على حب النفس ولا يتم فرض حواجز تفصل بينهم وبين المدرسين و العاملين واختيار أفضل وسيلة ووقت مناسب للاتصال ويقدمون التغذية الراجعة عند الوقوع بالخطأ وعدم تكراره وتعزيز نقاط القوة لتطبيق الشفافية الإدارية بحذايرها والقدرة على التفاعل بأكثر دافعية وحماس نحو العمل التربوي (Serhan,2016:65) .

#### الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث تم التوصل للاستنتاجات على النحو الآتي :

- ١- تبين النتائج إن مديري المدارس الثانوية بحسب اجابات أفراد العينة يمارسون مبدأ الشفافية الإدارية بمستوى جيد في مؤسساتهم المدرسية كانت دالة احصائياً لصالح متوسط درجات افراد العينة البحث .
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بحسب اجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث) في ممارسة مديري المدارس الثانوية مبدأ مفهوم الشفافية الإدارية.

#### التوصيات

في ضوء نتائج البحث ،توصي الباحثة بالآتي:

- ١- ضرورة قيام القائمين والمشتغلين في وزارة التربية الى تبني ونشر وتطبيق المفاهيم الحديثة والمتطورة في ممارسة أداء الأعمال وعلى رأسها مبدأ مفهوم الشفافية الإدارية في المؤسسات المدرسية لتصبح منهجاً في المؤسسات التربوية التعليمية مما يؤدي الى اسهامها في بناء منظومة قيمة لكافة المؤسسات للارتقاء بالمجتمع وتحقيق الأهداف المرجوة .

- ٢- ضرورة قيام وزارة التربية عقد مؤتمرات علمية وورش عمل و فتح دورات تدريبية لتطوير وإعداد مديري المدارس في المؤسسات التربوية لغرض تأهيلهم وتدريبهم واكسابهم مهارات وزيادة استعدادهم للعمل والتعامل مع المفاهيم الإدارية الحديثة المعاصرة لمواكبة التغيرات والتطورات والمستجدات الحاصلة اليوم .
- ٣- التأكيد على تبني ممارسات وسلوكيات وأساسيات تتسم بالشفافية الإدارية من أجل الوضوح والافصاح في أداء العمل الإداري المدرسي مما يزيد من انتاجية مدرسيهم وشد حماسهم ودوافعهم .

### المقترحات

#### تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية :-

- ١- إجراء دراسة مماثلة عن الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم .
- ٢- إجراء دراسة عن الشفافية الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي على مستوى مديري المدارس الابتدائية .
- ٣- إجراء دراسة عن الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى رؤساء الاقسام في الجامعة المستنصرية .

#### الاستبانة بصيغتها النهائية الخاصة ( بالشفافية الادارية )

الى حضرة المدرس ..... المحترم

الى حضرة المدرسة ..... المحترمة

تحية طيبة وبعد ....

يروم إجراء دراسة بعنوان ( مدى تطبيق مبدئ الشفافية الادارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات ) ولما تعهده الباحثة فيكم من خبرة وسعة الاطلاع ، تود تعاونكم في الاجابة على الفقرات الاستبانة بوضع علامة ( √ ) في الحقل المناسب وفقا لما ترونه ملائما علما ان الاجابة لا يطلع عليها سوى الباحثة ، وذلك لغرض خدمة البحث العلمي .

ويقصد الشفافية الادارية :هي وضوح التعليمات والسياسات وشفافية الممارسات والاجراءات والعمليات الادارية عن طريق المساءلة والاتصال والمشاركة بالعمل الجماعي وبما يسهل نشر المعلومات والبيانات وسهولة الوصول اليها من قبل الجميع . (الفيتوري، ٢٠٠٥: ٦ )

مع فائق التقدير ..

معلومات:

الجنس ذكر ( ) انثى ( )

ملاحظة : لا داعي لذكر الاسم

| ت | الفقرات                                                                             | دائماً | غالبا | احيانا | نادراً | ابدأ |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|--------|--------|------|
| ١ | تتصف التعليمات الصادرة من مدير المدرسة بالمصادقية والدقة                            |        |       |        |        |      |
| ٢ | يزود مدير المدرسة العاملين والمدرسين بالتعليمات المهمة والضرورية قبل فترة دون تأخير |        |       |        |        |      |
| ٣ | تتسم التعليمات والقرارات لمدير المدرسة بالثبات والوضوح                              |        |       |        |        |      |
| ٤ | تتلائم التعليمات والقرارات مع اهداف العمل للمدرسين والعاملين                        |        |       |        |        |      |
| ٥ | يعمل للمحافظة على امن المعلومات والتعليمات الصادرة                                  |        |       |        |        |      |
| ٦ | يتم تحديث التعليمات الصادرة على نحو مستمر                                           |        |       |        |        |      |
| ٧ | يهيئ التعليمات والقرارات في وقتها المناسب لاحتياجها                                 |        |       |        |        |      |

| ت  | الفقرات                                                                   | دائماً | غالبا | احيانا | نادراً | ابدأ |
|----|---------------------------------------------------------------------------|--------|-------|--------|--------|------|
| ٨  | تتسم السياسات واجراءات العمل في المدرسة بالشفافية والنزاهة                |        |       |        |        |      |
| ٩  | تتميز الاجراءات والانظمة في المدرسة بالوضوح التام                         |        |       |        |        |      |
| ١٠ | يعلن مدير المدرسة القوانين واللوائح المعمول بها للمدرسين والعاملين بمدرسة |        |       |        |        |      |
| ١١ | يستثمر وسائل الاتصال المتوافرة لتبسيط اجراءات العمل بالمدرسة              |        |       |        |        |      |
| ١٢ | يطبق التعليمات والقوانين وبشكل متكافيء على                                |        |       |        |        |      |

| ت  | الفقرات                                                                      | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
|----|------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|--------|-------|
|    | الجميع دون تميز                                                              |        |        |         |        |       |
| ١٣ | يسهل اجراءات العمل وسياسته في انجاز العمل الاداري والتربوي للمدرسين بالمدرسة |        |        |         |        |       |

| ت  | الفقرات                                                                      | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
|----|------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|--------|-------|
| ١٤ | يستخدم مدير المدرسة سياسة عدم اخفاء المعلومات عن المدرسين والعاملين بالمدرسة |        |        |         |        |       |
| ١٥ | ينتهج سياسة المكاشفة والوضوح في محاسبة اعماله بالمدرسة                       |        |        |         |        |       |
| ١٦ | تتوافر الثقة والمصادقية بين ادارة المدرسة العاملين بالمدرسة                  |        |        |         |        |       |
| ١٧ | يسمح بتقييم ادائها من قبل المعنيين بنزاهة ودون اخفاء لاي معلومات             |        |        |         |        |       |
| ١٨ | يراعي النزاهة والمرونة اللازمة في تعاملاته اليومية                           |        |        |         |        |       |
| ١٩ | يوفر وسائل اتصال مفتوحة بين المدرسة والمجتمع والمؤسسات الاخرى                |        |        |         |        |       |
| ٢٠ | يوضح القرارات المتخذة اسبابها عند ممارسة الانشطة والفعاليات                  |        |        |         |        |       |

| ت  | الفقرات                                                                                | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|---------|--------|-------|
| ٢١ | تتم عملية المساءلة الادارية في المدرسة في ضوء معلومات موكدة وموثقة                     |        |        |         |        |       |
| ٢٢ | يوفر المدير المدرسة الية واضحة ومعلنة للمساءلة الادارية                                |        |        |         |        |       |
| ٢٣ | تتم اجراءات المساءلة بالمدرسة في اجواء تسودها النزاهة                                  |        |        |         |        |       |
| ٢٤ | يعمل على تعريف العاملين بالمدرسة بحقوقهم وواجباتهم حتى يتسنى مساءلتهم                  |        |        |         |        |       |
| ٢٥ | تركز سياسة المساءلة بالمدرسة على بث روح المواطنة والمسؤولية في نفوس المدرسين           |        |        |         |        |       |
| ٢٦ | يدرك الضوابط المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها                                      |        |        |         |        |       |
| ٢٧ | يلزم مدير المدرسة المدرسين بالمدرسة بتبوير وتفسير افعالهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات |        |        |         |        |       |
| ٢٨ | يطبق اليات المساءلة وضوابطها على الجميع وبشكل                                          |        |        |         |        |       |

| ت | الفقرات         | دائماً | غالبا | احيانا | نادراً | ابدأ |
|---|-----------------|--------|-------|--------|--------|------|
|   | متساوي دون تحيز |        |       |        |        |      |

| ت  | الفقرات                                                                  | دائماً | غالبا | احيانا | نادراً | ابدأ |
|----|--------------------------------------------------------------------------|--------|-------|--------|--------|------|
| ٢٩ | يشجع مدير المدرسة المدرسين على ابداء الراي وتقديم المقترحات              |        |       |        |        |      |
| ٣٠ | يعمل على انجاز الاعمال بروح الفريق والعمل الجماعي                        |        |       |        |        |      |
| ٣١ | يتولى الاهتمام بجميع العاملين بالمدرسة دون تميز او استثناء               |        |       |        |        |      |
| ٣٢ | يشجع مبدأ الرقابة الذاتية لدى المدرسين والعاملين بالمدرسة                |        |       |        |        |      |
| ٣٣ | يعزز الثقة بين الادارة المدرسين للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات |        |       |        |        |      |
| ٣٤ | يحرص الاستماع للمشكلات والمعوقات للمدرسين ومحاولة ايجاد الحلول لها       |        |       |        |        |      |
| ٣٥ | يشجع المدرسين والعاملين على كشف الاخطاء ومحاولة تلافيها مستقبلا          |        |       |        |        |      |
| ٣٦ | يدعم الخطط وسياسات العمل بأسلوب المشاركة الجماعية                        |        |       |        |        |      |

#### المصادر العربية :

- ١- أبو الوفا ، جمال محمد، وحسين سلامة عبد العظيم (٢٠٠٠) : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر .
- ٢- أبو طه ، سهيل (١٩٩٧) : الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة ديوان المحاسبة ، الاسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني ، الجمعية العلمية الملكية ، عمان ، الأردن .
- ٣- ابو قاعود ، (٢٠١١) اطار مقترح لقياس أثر ممارسة ابعاد الشفافية الادارية في محاور تطوير الاعمال : دراسة تقييمية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة ، القاهرة ، مصر .

- ٤- الامام ، علي (٢٠١١):الشفافية الإدارية لمديري المدارس المتوسطة في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة تبوك ، السعودية .
- ٥- البلوي ، عبيد خلف (٢٠١٠):درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية ، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة ، عمان ، الأردن.
- ٦- البياتي واثناسيوس، عبد الجبار ، زكريا زكي(١٩٧٧):الإحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق .
- ٧- التميمي ، حيدر علي (٢٠٠٩) :الإدارة التربوية الإشراف التربوي ، ط (١) ، دار الكتب والوثائق بغداد.
- ٨- الجبوري ،محمد سمير (٢٠١٥) :علاقة ادارة المعرفة بالأنماط السلوك القيادية لدى مديري المدارس الاعدادية في محافظة بغداد ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية ، بغداد، اطروحة ماجستير، بغداد ، العراق .
- ٩- الحسنات ،يسرى (٢٠١٣):واقع متطلبات الشفافية الادارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها،الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين .
- ١٠- حسين ، محمد عبد الغني (٢٠١٠) :مهارات مقاومة ومواجهة الفساد :دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، مصر .
- ١١- حسين ، عطية (٢٠٠٢) : الشفافية في أعمال الإدارة العامة ، نشرة أخبار الإدارة ، العدد(٣) القاهرة ، مصر .
- ١٢- الخواجا، عبد الفتاح محمد( ٢٠٠٤ ) :تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ١٣- الراشدي ، علي (٢٠٠٦) :الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، طبعة الاولى ، عمان ، الأردن .
- ١٤- السعود ، راتب سلامه (٢٠١٢) :القيادة التربوية (مفاهيم وافاق) ، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- ١٥- سوليفان ، جون (٢٠٠٤) : الأدوات والسياسات اللازمة لمكافحة الفساد ، مجلة الإصلاح الاقتصادي ، العدد العاشر.

- ١٦- السيد ،رضا ( ٢٠٠٤ ) :الإدارة على المكشوف ، ط١ ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة، مصر .
- ١٧- شاكِر ، معاوية كريم ، عبد الامير ، وفاء (٢٠٠٥) : تفسير مفهوم الشفافية في محيط بيئة دولية ، بحوث وأوراق عمل ، مؤتمر إدارة الأعمال الأول ، مستجدات الألفية الثالثة الفرص والتحديات لمنظمات الأعمال العربية ، أيار ، مطبعة الجامعة - الفرص والتحديات لمنظمات الأعمال العربية ، عمان، الأردن .
- ١٨- الشخبانة . عبد ، (١٩٩٨) : الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة ديوان الرقابة والتفتيش الإداري .
- ١٩- الشمري ، سالم بن مبارك (٢٠٠٩) : درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة اليرموك ، الأردن.
- ٢٠- الشيخ ، علي (١٩٩٧) : الشفافية في خدمة المدنية ، تجربة وزارة التنمية الادارية في تطوير القدرة التنافسية
- ٢١- الطوخي ، سامي (٢٠٠٢) : الإدارة بالشفافية ، اكااديمية السادات للعلوم الادارية ، مركز البحوث والمعلومات ، مجلة علمية محكمة ، العدد ١ ، القاهرة ، مصر .
- ٢٢- العامري عامر عبد اللطيف، دواي ،جاسم مشت (٢٠٠٣) : تأثير الشفافية التنظيمية في الحد من الفساد الإداري دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية العليا في المنظمات العراقية ، الكلية التقنية الادارية ، بغداد ، العراق .
- ٢٣- عبد الرحمن، محمد السيد (١٩٩٨) : دراسات في الصحة النفسية ، دار قباء للنشر، القاهرة ، مصر .
- ٢٤- عبد السلام ، احمد محمد (١٩٩٩) : الانتقاء والنقاء الإداري ، مجلة الإدارة ، مجلد (٣)، القاهرة ، مصر .
- ٢٥- عبد الفضيل ،محمود (٢٠٠٤) : مفهوم الفساد ومعايير ، مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ، ط١ ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت، لبنان .
- ٢٦- عبد الله ، سليمان (٢٠١٤) : درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين ، دراسة ميدانية ، المجلد ١٥ ، العدد ١ ، الامارات .

- ٢٧- عبيد، بدران محمود (١٩٩٤) : النمط القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية ابن رشد - جامعة بغداد، بغداد ، العراق .
- ٢٨- العضايه ، محمد (٢٠٠٠) الشفافية الادارية ومكافحة الفساد الاداري، مؤسسة الارشيف العربي ، ط١، عمان ، الأردن .
- ٢٩- الغريب ، رمزية (١٩٨٨): التقويم والقياس النفسي والتربوي ،مكتب الأنكلو، القاهرة ، مصر .
- ٣٠- فتحي ، أحمد (٢٠٠٥): "مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .
- ٣١- فتحي ،أحمد (٢٠٠٩) : الشفافية والقيادة في الإدارة، دار الحامد للنشر، الطبعة الاولى ، عمان، الأردن .
- ٣٢- الفيتوري، عبد الله (٢٠٠٥) : الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك كفاءة العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس .
- ٣٣- الكايد ، زهير عبد الكريم (٢٠٠٣) : الشفافية ،بحث مقدم الى ندوة تميز الاداء الحكومي ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة اليرموك ، عمان .
- ٣٤- اللوزي ،موسى (٢٠٠٢) : التنمية الادارية ، ط١ ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .
- ٣٥- محسن ،منتهى عبد الزهرة ،(٢٠١٦): أثر تعزيز الشفافية في التخلص من ظاهرتي الوساطة والمحسوبية للفساد الاداري ، بغداد ، العراق .
- ٣٦- محمد ، محمد احمد (٢٠١٢) : درجة الالتزام بممارسة الشفافية الادارية لدى الاقسام الاكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك السعود ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد ١ ، العدد(٦) .
- ٣٧- محمود ، اسيل هادي (٢٠٠٨) : اسس الشفافية الادارية وعلاقتها بمكافحة الفساد الاداري ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد الحادي والسبعون ، بغداد ، العراق .
- ٣٨- مخامرة ، محسن (٢٠٠٠) ، المفاهيم الادارية الحديثة ، ط(٦) ، مركز الكتب الأردني ، عمان - الأردن .
- ٣٩- نعيمة ، محمد (٢٠١١) : واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة ، غزة ، فلسطين .

- ٤٠- هوفماستر، البرت (٢٠٠١): بناء ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة والشفافية والمساءلة ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر .
- ٤١- وزارة التربية (٢٠١٢):الاستراتيجية الوطنية للتربية في العراق المركز ، بغداد ، العراق .
- ٤٢- وزارة التربية العراقية (ب/٢٠١١)،المكتبة القانونية العراقية قانون ٢٢، المادة (٨).
- ٤٣- وزارة التربية،(١٩٨٩): المديرية العامة للأشراف التربوي، ورقة عمل ندوة المتابعة والتقويم ، بغداد، العراق.

#### المصادر الأجنبية :

- 1- Adams, Georgia sachs .(1964): measurement and evaluation indication psychology and incidence, New York, Holt.
- 2- Anastasi .A(1976): Psychological Testing .N.V .Macmi;;an. Anastasia, A. (1988). Psychological Testing, New York, Macmillan.
- 3- Baron,A.R. ( 1981 ): Psychology, Saunders, International Editions, Japan.
- 4- Breton, A.(2007). The Economics of Transparency in Politics, Ashgate Publishing Limited Britain &USA.
- 5- Oliver, Richard W.,(2004) What is Transparency, The McGraw-HillCompanies, Inc, USA,.
- 6- Vogelgesang, G.& Lester, P. (2009). Transparency: How by laying it on the line, Organizational Dynamic Elsevier, Vol. 4.