

## درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين

حلي إبراهيم قويدر<sup>1</sup> وحسام حسني القاسم<sup>2\*</sup><sup>1</sup> وزارة التربية والتعليم، فلسطين<sup>2</sup> جامعة فلسطين التقنية خضوري، فلسطين

قُبِل بتاريخ: 2024/06/30

عُدل بتاريخ: 2024/06/28

اُستلم بتاريخ: 2023/10/22

ملخص: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، وأثر مُتغيرات: (الجنس، والتخصص، والمديرية) في ذلك، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وطبق استبانة الدراسة على عينة عشوائية طبقية ضمت (378) معلماً ومعلمة تم اختيارها من مجتمع الدراسة البالغ (20935) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في فلسطين جاء مرتفعاً وعلى مجالاته الأربعة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى مُتغيرات: الجنس، والتخصص، والمديرية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بضرورة أن يناقش مدير المدرسة المعلمين غير الملتزمين بالأنظمة والقوانين قبل تنفيذها ضدهم، وذلك من أجل توضيح المخالفات التي اقترفوها وكيفية تجنبها مستقبلاً، وتحسين الأداء العام للمدرسة من خلال تعزيز الثقة بين الإدارة والمعلمين، والمناقشة في صنع القرارات التي تمهمهم وتمهم العملية التربوية داخل المدرسة، والإطلاع على الإجراءات الإدارية المختلفة التي ينفذها مدير المدرسة ومناقشة المعلمين بها وذلك قبل تنفيذها، حيث يساهم هذا الإجراء في تعزيز الفهم الكامل للسياسات والإجراءات المتعلقة بالمدرسة.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، مديري المدارس، المدارس الأساسية الحكومية

## The Degree of Practicing Administrative Transparency Among Public Basic School Principals from the Teachers' Perspective in Palestine

Helmi I. Qwaider<sup>1</sup> & Hussam H. AL-Qasim<sup>2\*</sup><sup>1</sup>Ministry of Education, Palestine.<sup>2</sup> Palestine Technical University Kadoorie, Palestine

Received: 22/10/2023

Modified: 28/06/2024

Accepted: 30/06/2024

**Abstract:** This study aimed to identify the degree of practicing administrative transparency among public primary school principals from the perspective of teachers in Palestine, and the impact of the variables: (sex, specialization, and the directorate). To achieve the objective of the study, the used the descriptive method. The study Surveys were applied to a stratified random sample that included (378) male and female teachers selected from the study population of (20935) male and female teachers. A questionnaire was used to examine administrative transparency among basic school principals. The findings showed that the overall degree of the practice of administrative transparency among the principals of public primary schools in Palestine was high in all its four domains. The findings showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \geq 0.05$ ) between the Mean of the practice of administrative transparency among public school principals from the perspective of teachers, attributed to the variables: Gender, specialization, and directorate. In light of the results of the study, the researchers recommend that the school principal discuss with the teachers who do not abide by the regulations and laws before speaking out against them, in order to clarify the violations that you have identified and how to avoid them in the future, and to monitor the general performance of the school by strengthening trust between the administration and the teachers, and discuss the correct decision-making that concerns them and them. Educational work within the school, information and procedures for the various control measures implemented by the school principal and discussion with the teachers before they are lifted, as this procedure continues to enhance full commitment to the school's ongoing educational policies.

**Keywords:** Administrative Transparency, School Principals, Public Basic Schools.**Email:** \*dr.husamalqasm@gmail.com

## مقدمة

بأنهم يعملون في بيئة متكافئة، الأمر الذي يُؤثر في سلوكهم عبر حثهم لتقديم الأفضل، وتحفيزهم على التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة (سعد وإبراهيم، 2022).

بجانب ذلك تُعد الشفافية الإدارية من أبرز المفاهيم الحديثة التي تحرص المؤسسات الكبرى على تبنيها؛ لأهميتها في إحداث التنمية الفاعلة، إضافة إلى دورها في تطوير التّنظيمات الإدارية وصولاً إلى بناء تنظيمي يمتلك القدرة على مواجهة التّحدّيات، بالإضافة إلى تعزيز الجانب الأخلاقي للإدارة مما يجعلها مطلباً أساسياً للإدارة النّاجحة لدورها الكبير في تنمية التّنظيمات الإدارية وتقودها نحو مواجهة المستجدّات السريعة والمتلاحقة (احمد، 2021).

كما تُعد الشفافية الإدارية أحد أهمّ مفاتيح نجاح المؤسسات في العصر الحديث، وذلك لأنّها تهدف إلى توفير الوصول السهل والشفاف للمعلومات والإجراءات والقرارات المتعلقة بالعملية الإدارية والتي تؤثر على الموظفين أو الشّركاء أو المجتمع المحيط، حيث يتوقع الجمهور والشّركاء والموظفون اليوم مستويات عالية من الشّفافية والمساءلة فيما يتعلق بأنشطة المؤسسة. كما أنها تُعد أساساً لبناء الثقة، وتساعد على تحقيق الأهداف المشتركة وتحسين أداء المؤسسات وتطويرها بشكل مستمر، وبالتالي، فإن تبني مفهوم الشّفافية الإدارية يُشكّل استراتيجية مُهمّة لتحقيق النّجاح والاستمرارية في العمل (السبيعي، 2017).

بجانب ذلك تعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتناول في جانب من جوانبها البعد الأخلاقي للإدارة، فقد عرفت بأنّها: "وضوح التّشريعات وسهولة فهمها وانسجامها مع بعضها، ووضوح لغتها وتطورها وفقاً للتّغيّرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع" (الشهري، 2022، ص 21).

وعرفت المنظمة العربية للعلوم الإدارية والتي أشار إليها طراري (2022، ص 25) بأنّها: "الوضوح التّام في اتّخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات السياسيّة والإدارية للمراقبة المستمرة والمحاسبة".

وعُرفت: "بالنّظام والإجراءات العملية لتوفير مستلزمات الإفصاح عن النّشاطات والإجراءات والأهداف والنّتائج للمنظمة" (Abas & Autheb, 2021, p 45).

تُعد المدرسة من أهم المنظّمات التي تواكب التّغيير في القرن الحادي والعشرين؛ فهي تعمل على إنشاء الفرد وتربيته وزرع الأفكار والقناعات والثّقافات فيه، ليصبح مواطناً صالحاً يقدم للمجتمع كل مفيد، ومدير المدرسة: هو القائد الذي يخطّط وينظّم ويوجّه ويراقب ويمارس العديد من الأساليب الإدارية، حيث ظهرت العديد من الأساليب الإدارية من بينها الشّفافية الإدارية، التي قد يكون في تطبيقها حلاً للكثير من المشكلات التي تواجهها المؤسسات التي لا زالت تتبع الأساليب الإدارية التقليدية، ففيها وضوح للقوانين والتّشريعات، ودقة الأعمال المنجزة داخل المؤسسة، واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة للوصول إلى اتّخاذ قرارات هامة، وبالتالي تحقيق التّطور والتميز التّنظيمي في المؤسسة.

وقد اعتبرت الشفافية، من أحدث الاتّجاهات الإدارية المعاصرة والتي تسهم في تحقيق بيئة عمل تتسم بالتميز والوضوح والثّقة، مما ينعكس على تطور عمليّات الإدارة المختلفة والتي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق الريادة (Al-Mahayreh & Abedel-Qader., 2015)، حيث تُركز الشّفافية الإدارية على الكشف عن المعلومات، بما في ذلك القواعد والإجراءات والخطط التي تنفذها المؤسسة، والعمل ضمن بيئة عمل منفتحة ومرنة وشفافة تكفل للجميع الاطّلاع على المعلومات اللازمة (الشهري، 2018).

وتُعد الشّفافية الإدارية أحد أهم محفزات النّشاط الإبداعي في المؤسسة، فعندما تعمل الإدارة على تحسين الشّفافية في العمليّات الإدارية، يؤثر ذلك في زيادة الإحساس بالمسؤوليّة لدى العاملين، ويزداد التّفاعل بين الأفراد والمؤسسة، الأمر الذي يُشجّع على المزيد من الإبداع والابتكار، فعلى سبيل المثال: في بيئة عمل تتسم بالشفافية الإدارية يشعر الموظفون بالثّقة بأنهم يمتلكون كافّة المعلومات اللازمة لاتّخاذ القرارات الصّحيحة، وبالتالي، يتمكّنون من توليد وابتكار حلول إبداعية للتّحدّيات والمشكلات التي تواجههم، كما أنها تسهم في توفير بيئة عمل إيجابية، وزيادة الثقة بين العاملين والإدارة، وعندما يشعر الموظفون بالرّضا والرّاحة، فإنهم بذلك يتمتّعون بالدافع من أجل تحقيق النّجاح والابتكار (الشهري والصايغ، 2023).

كما تسهم الشّفافية الإدارية في حصول الموظفين على المعلومات الصّورويّة لحل المشكلات التي تواجههم، وزيادة الثّقة التّنظيمية إتّجاه المؤسسة بالشّكل الذي ينعكس بصورة جليّة في تعزيز الثّقة بين العاملين والإدارة، ويشعرون

يلاحظ أنها تتناول جانباً ومجالاً من أهم الجوانب والمجالات، وهو مجال الأنظمة والقوانين، من حيث مدى وضوح هذه الأنظمة، وبساطتها وسهولة فهمها، وبالتالي قدرة الأفراد المراجعين والعاملين في الجامعة على التعامل معها، بحيث أنها غير قابلة للتأويل أو احتمالية أن تتناول أكثر من معنى، وتركز أيضاً على أن لا تكون هذه الأنظمة والقوانين تتصف بالضبابية والغموض، وعدم الوضوح لانعكاسها السلبية على نفسية الأفراد العاملين، ومن ثم أداء الأفراد وقدرتهم على إنجاز المهام وتحقيق (الأهداف التعليمية التي تطمح الجامعة إلى تحقيقها. (أبو شقرا وآخرون، 2018).

إضافة إلى الشفافية في صناعة القرارات التي تعتبر عملية صنع واتخاذ القرارات من أهم وظائف الإدارة، وهي محور العملية الإدارية، إذ إنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، ويرتبط صنع واتخاذ القرار بالقيادة، وهو من أهم مستلزمات العمل القيادي الإداري في مختلف المؤسسات (الفرا، 2012)

وكذلك الشفافية في المعلومات وإجراءات وآليات العمل التي ينبغي أن تكون المعلومات وإجراءات العمل واللوائح الإدارية والأكاديمية متاحة لجميع أفرادها من أعضاء هيئة التدريس ومن موظفين وطلبة، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة المستفيدين من أفراد المجتمع المحلي، مما يساهم في اتخاذ القرارات الموضوعية، ومشاركة جميع المستفيدين في صنعها، وبناء علاقة راسخة معهم تقوم على أسس قوية. من النزاهة والثقة المتبادلة والشفافية. (بينو، 1997)

ولا بد من الإشارة إلى شفافية المساءلة الإدارية: وتكمن بكونها تمثل إحدى الاستراتيجيات الأساسية في علاج كثير من المشكلات الإدارية، كالفساد الإداري، والبيروقراطية والمركزية الشديدة، والترهل الإداري والواسطة والمحسوبية، والرشوة والتزوير، والتحيز والمحاباة وإساءة استعمال السلطة، والتي تعمل على عرقلة سير العمل الإداري وعرقلة جهود التنمية والإصلاح الإداري، لذلك تأتي أهمية المساءلة الإدارية في كونها محارباً فعالاً لهذه الظواهر (الكبيسي، 2010)

ويتضح للباحثين أنّ الشفافية الإدارية تُعتبر من الأدوات التي تلعب دوراً بارزاً في تعزيز مسيرة التنمية المجتمعية من خلال تعظيم الفوائد التنموية للمؤسسات وتحسين مستويات الأداء وتطوير قدرتها على مواجهة التحديات ومواكبة التطورات، وتساهم في تحسين جودة العملية الإدارية وزيادة كفاءتها، حيث إنها تساعد في التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسة، وتشجع على إيجاد حلول

ومن خلال ما سبق، يستنتج الباحثان أنّ الشفافية الإدارية تتمثل في إظهار كافة المعلومات اللازمة والضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة والمستنيرة والتعامل بمصداقية مع الموظفين والجمهور، وذلك بصرف النظر عن المركز الإداري أو الوظيفي للأشخاص المعنيين، وتبسيط الخطوات والإجراءات المتعلقة بالعمل بهدف زيادة كفاءة وفعالية العملية الإدارية، والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالخدمات والسياسات والتشريعات، وإتاحتها بطريقة واضحة وصرحة بشكل يمكن فهمه وتحليله بسهولة، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والعملاء، أي أن جوهر الشفافية الإدارية يكمن في المصداقية، الوضوح، الإفصاح، والمشاركة.

تتمثل أهمية الشفافية الإدارية في أنها الخطوة الأولى نحو محاربة الفساد، إلا أنها تتمتع بأهمية خاصة بالمؤسسة في محاربة أوجه الفساد الإداري؛ فهي تتيح توفير المعلومات اللازمة باتجاه وضع أسس استراتيجية تُواجه فيها كافة الصعوبات والتحديات، وبالتالي تزيل الغموض حول التشريعات والقضاء على الفساد مما يساهم في تعزيز مسيرة التنمية المجتمعية، وتعزز مبدأ المشاركة والتفاوض الأمر الذي يدعم اتخاذ القرارات الصحيحة.

ولا بد من التأكيد على الأهمية الخاصة بالعملاء: والتي تساعد في تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة عبر تحقيق المصلحة العامة، ونشر الوعي بين الجمهور عبر تأمين المعلومات من خلال قنوات اتصال مباشرة.

وعلاوة على ذلك فإنه من الضروري الإشارة للأهمية الخاصة بالعاملين في المؤسسة: والتي تساعد في الحد من الصراع بين المديرين والعاملين، حيث تعمل الشفافية على إنجاز العمل بسرعة وسهولة، وزيادة الثقة لدى العاملين في الإدارة عبر إيمانهم بقدرتهم على التغيير الإيجابي والتأثير في نتائج الأعمال، تهيئة بيئة عمل مريحة تقوم على رضا العاملين وبث روح الجماعة ممّا يجعله أكثر حرصاً على الالتزام بالممارسات السليمة عبر تبسيط إجراءات العمل. (Ammar et al., 2018; Jadara, & Al-Wadi, 2021; Salazar, 2017)

ويمكن التأكد من مستويات الشفافية التي تمارس المؤسسات التعليمية من خلال قياس معاييرها في عدة مجالات رئيسية، أبرزها شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة التي تعني بتطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات الإدارية والأكاديمية على كافة العاملين دون استثناء، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية، فمن خلال تعريف الشفافية،

جديدة ومبتكرة لها، وكذلك تمكن المؤسسة من توجيه استراتيجياتها وخططها نحو تحقيق الأهداف المستدامة.

وتشير الدراسات إلى وجود مجموعة من المتطلبات لتعزيز الشفافية الإدارية تنبثق من واقع الحاجة إلى تطبيقها إلا أن هناك جملة من المتطلبات من الضرورة تطبيقها لتعزيز الشفافية الإدارية تتمثل في عدم الاكتفاء بالنصوص القانونية المجردة بل السعي نحو استخدام وسائل عملية لغاية دراسة الإجراءات داخل المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف مما يُسهّل كشف الانحرافات ووضع معايير ضمن سياسة شاملة للوصول نحو تطبيق الشفافية الإدارية، واتباع نهج المساءلة في كافة المستويات الإدارية خاصة العليا منها واتباع إجراءات صارمة في ضوء النتائج وعلى كافة المستويات (Ali et al., 2022).

كما أن من متطلباتها اعتماد سياسة الدوران الوظيفي بحيث لا يبقى الموظف في منصبه لمدة طويلة ليحد من الروتين ويمنع اعتبار مركزه حقاً مكتسباً، حيث يُعد الدوران الوظيفي نوع من التدريب وتكامل المعلومات، كما يتطلب هبة بيئة عمل صحية تقوم على مجموعة من المحاور أهمها "إرضاء العاملين، المتابعة الموضوعية، بث روح التعاون" فكافة هذه المحاور تؤثر في أداء العاملين ودرجة التزامهم بالممارسات الإدارية السليمة (الشهري، 2018).

هذا بالإضافة إلى اتباع إجراءات إدارية تتسم بالبساطة والسهولة بعيدة عن التعقيد بحيث تُوفّر للعاملين دليل للإجراءات الإدارية، وسياسات عمل المؤسسة، ومحاربة الفساد عبر التركيز على الجوانب الدينية والأخلاقية، فوضع القوانين لا يحد من الفساد فكثير من الجرائم تتم بصورة سرية باستخدام كافة الوسائل الحديثة، وهذا يدفع باتجاه غرس حافز داخلي عبر فرض الرقابة الذاتية المنبثقة من داخل الفرد (الصرايرة والعجمي، 2020).

ومن هنا يستخلص الباحثان أن المدارس كغيرها من المؤسسات مطالبة بالالتزام بمبادئ الشفافية الإدارية؛ لارتباطها بقيمتنا وعاداتنا وديننا فهي ليست حكراً على أحد، حيث لا يمكن حصر الآثار الإيجابية والفوائد المترتبة عليها من توفير الوقت والجهد والتكاليف والاستقلالية في الأداء ممّا يُعزّز من مفاهيم الرقابة الذاتية، وأن مبادئ الشفافية تنعكس آثارها على المؤسسة كاملة وجمهورها الداخلي والخارجي بصورة تؤثر في استمراريتها وقدرتها على المنافسة لدى المؤسسات التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية تضمن بقاءها.

ومن الدراسات الحديثة التي تناولت الشفافية الإدارية دراسة العدوان (2022) التي هدفت للكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشؤنة الجنوبية بالأردن. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء الشؤنة الجنوبية والبالغ عددهم (888) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (467) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة. واستخدم المنهج الوصفي، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية ودرجة التواصل الفعال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية جاءت مرتفعة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والتواصل الفعال لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والتواصل الفعال لدى مديري المدارس يُعزى لمتغير سنوات الخبرة. في حين هدفت دراسة عبد العزيز وآخرون (2021) التعرف إلى واقع أبعاد الشفافية الإدارية ومقترحات تطويره ببعض كليات جامعة الأزهر في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدم المنهج الوصفي. وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ببعض كليات جامعة الأزهر والبالغ (814)، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (320) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التوافر لإجمالي واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر جاءت بدرجة "متوسطة"، وأن درجة الموافقة على إجمالي مقترحات تحسين الشفافية الإدارية في كليات جامعة الأزهر جاءت في مستوى "كبيرة". وكشفت دراسة للصرايرة والعجمي (2020) عن العلاقة بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في دولة الكويت. وتم استخدام المنهج الوصفي في جانبه الارتباطي، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الثانوية والبالغ (3052) معلماً ومعلمة، وزعت استبانة على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة تكوّنت من (410) من المعلمين والمعلمات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في

عينه الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية في محافظة الإحساء للشفافية الإدارية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد الحاصلين على مؤهل البكالوريوس، ومؤهل الدبلوم التربوي. وهدفت دراسة أبو مصطفى (2017)، التعرف إلى العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية وتمكين المعلمين لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة في فلسطين، استخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (4598) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (460) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة استبانة الشفافية الإدارية، واستبانة تمكين المعلمين. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية وتمكين المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة تُعزى لمتغيرات كل من: (الجنس، والمؤهل العلمي، والاختصاص، وسنوات الخدمة). أما الدراسة الحالية فتركز على مديري المدارس الأساسية الحكومية في فلسطين، نظراً لدورهم الأساسي والحيوي في فهمهم يشكلون جزءاً أساسياً وهاماً من المجتمع، حيث تنعكس سلوكياتهم وممارساتهم وأساليبهم الإدارية على المعلمين في المدرسة، وتأثير ذلك يمتد إلى الطلبة والمجتمع المحيط، وبالتالي تبحث هذه الدراسة في درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، ويهدف الوصول إلى نتائج مفيدة وقابلة للتطبيق، والخروج بتوصيات تفيد المسؤولين وذوي العلاقة في وزارة التربية والتعليم والعاملين في الميدان التربوي.

#### مشكلة الدراسة

يظهر جلياً أهمية ممارسة وتطبيق الشفافية الإدارية في فلسطين، وذلك لعدة أسباب أهمها: النمو المتزايد في أعداد المؤسسات وتحديداً التعليمية منها، والمساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة، وتحسين أداء المؤسسات، والتطوير المستمر للعمليات الإدارية فيها، وكذلك من الأسباب ما ظهر من تنامي الاتجاهات والأصوات المطالبة بتحقيق مستويات رفيعة من الإنجاز التعليمي للوصول إلى المنافسة الدولية والتي أصبحت ضرورة حتمية لا بد من تحقيقها عبر توفير البيئة الداعمة للإبداع، وتوفير كافة المتطلبات وإزالة العوائق التي تحول دون ذلك، وهذا ما اشارت اليه دراسات كل من فودة (2021) و (Imam et al., 2020)، إذ يُحتم على

دولة الكويت جاءت بمستوى متوسط، وتراوح مستوى ممارسة مجالات الشفافية الإدارية ما بين متوسط ومرتفع حيث جاءت بالترتيب في (مجال الشفافية في الاتصال الإداري، مجال الشفافية في نظام المعلومات بمستوى ممارسة كبير، وأما مجالات الشفافية في المشاركة، والشفافية في التعامل مع الطلبة، والشفافية في إجراءات العمل فقد جاءت بمستوى ممارسة متوسط. وفي دراسة للشهري (2020) هدفت التعرف إلى درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك من وجهة نظر منسوبيها، استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على عينة من (520) فرداً من مجتمع الدراسة البالغ (1375) فرداً من كافة المشرفين والإداريين في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك، أظهرت النتائج أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك بدرجة قليلة، وجاءت 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).

وسعت دراسة الشمري (2020) التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء للعام الدراسي 1440/1441هـ، والبالغ عددهن (376) معلمة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (242) معلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أداة الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء جاءت بدرجة ممارسة عالية، وقد جاءت مجالات ممارسة الشفافية على الترتيب الآتي: (اللوائح والأنظمة، إجراءات العمل، صنع واتخاذ القرار)، كما بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية في محافظة الأحساء للشفافية الإدارية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في مهنة التعليم، كما بينت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد

المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تبعاً لتغيرات: (الجنس، التخصص، المديرية)؟

#### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة البحثية الحالية التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، من خلال المجالات الآتية: (تطبيق القوانين والأنظمة، إجراءات وآليات العمل، المسألة الإدارية، اتخاذ القرارات). ومحاولة التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تبعاً لتغيرات: (الجنس، التخصص، المديرية)؟

#### أهمية الدراسة

تجلت أهمية الدراسة في الآتي:

#### الأهمية النظرية

تكمن أهمية الدراسة الحالية انطلاقاً من أهمية موضوع الشفافية الإدارية في ظل هذه التطورات السريعة الموجودة في عصرنا الحالي، والذي تتوافق أغلب الأدبيات الفكرية على حدّ اطلاع الباحثين على أهميتهما في توفير إدارة شاملة بجودة عالية في التنافس بين المؤسسات المتنوعة في فلسطين ومحافظاتها، وإنجاز المهام بدرجة عالية من الفاعلية والكفاءة.

#### الأهمية التطبيقية

من المؤمل أن يتم توظيف نتائج هذه الدراسة في جميع مدارس المحافظات في فلسطين، وأن يستفيد من هذه الدراسة كافة مديري المدارس في المحافظات الشمالية وفي فلسطين في تطبيق الإدارة بـمـعيار الشفافية، والوضوح في تنفيذ السلوكيات الإدارية من قِبَل المديرين، الذي ينعكس بدوره على تأكيد التزام المعلمين بطبيعة عملهم والإصرار على تحقيق أهداف المنظومة التعليمية وغاياتها.

#### مصطلحات الدراسة

الشفافية الإدارية: تعرّف بأنها "الوضوح التام في رسم الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وخضوع الممارسات الإدارية للمراقبة المستمرة، وسهولة الوصول للمعلومات، وتعزيز مفاهيم التنمية العادلة ومكافحة الفساد الإداري الأمر الذي يعزز الثقة بين المنظمة والعاملين فيها" (أحمد، 2021، ص 125).

وتعرف إجرائياً بأنها: دلالة الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على أداة الدراسة المستخدمة فيها.

المؤسسات التربوية الاستجابة للتغيرات التي تشهدها المنظومة التربوية بأسلوب فاعل يضمن بقائها واستمرارها سواء ما تعلق بالتطور التكنولوجي وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكلها وإدارتها بطرق خلاقة، أو ما يتعلق منها بمنظومة القوانين وما تحققه من شفافية ووضوح في العمليات التربوية التي تقوم بها. وما أكدته دراسة طراري (2022) في ضرورة الاهتمام بممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية، كونها أصبحت من الأمور المهمة التي تلعب دوراً في إنجاح الإدارة التربوية كونها تعمل على دفع عجلة الإنتاج والتطوير والتغيير نحو الأفضل، لاسيما أن المؤسسات التربوية في تطور وتحديث مستمرين في أنماط الإدارة. وقد يعود السبب في الاهتمام بهذا الموضوع هو ما تواجهه المؤسسات التربوية في فلسطين من تحديات نتيجة التطورات في مختلف مجالات الحياة للقيام بدورها المنوط وهو تحقيق التنمية المجتمعية، التي تفرض عليها مواكبة التطورات والتوجهات الحديثة في العمليات التربوية والتعليمية والارتقاء نحو التميز والإبداع، من خلال تطبيق أساليب الإدارة الحديثة التي تركز على الشفافية والوضوح في عمليات صنع القرارات، حيث إن ذلك يولد الثقة بين العاملين والمدرسة، وهذا أيضاً ما أكدته دراسة العشري (2021) في أن الشفافية الإدارية تساعد في بناء مناخ تنظيمي واضح يعزز من تكافؤ الفرص والبراعة في العمل، إضافة لما أكده سميث وآخرون (Smith & Smith, 2020) في أن أهم معوقات الإبداع الإداري هو غياب الشفافية في المؤسسات. والأكثر اهتماماً مما سبق هو ما اشارت إليه بعض الدراسات كدراسة الصرايرة والعجمي (2020) في أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية جاءت متوسطة، والشهري (2020) والتي جاءت بين المتوسطة والقليلة. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة البحثية الحالية إلى تسليط الضوء على أهمية ممارسة الشفافية الإدارية من قِبَل مديري المدارس في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، فالمعلم هو الشخص الذي يلعب دوراً محورياً في فاعلية المؤسسة التعليمية، والتقدم بالمجتمع المحيط به عبر التحول الفعال بالمعلمين.

#### أسئلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري

حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2022-2023).

جدول 1: توزيع مجتمع الدراسة حسب مُتغيّرات المديرية والجنس

المديرية	مُعَلِّم	
	ذكور	إناث
جنين	703	867
جنوب نابلس	355	524
نابلس	628	1336
سلفيت	236	484
طولكرم	596	799
قلقيلية	362	542
بیرزيت	253	520
رام الله والبيرة	677	1348
ضواحي القدس	202	507
القدس	76	472
بيت لحم	713	1178
يطا	366	482
أريحا	118	153
شمال الخليل	502	649
الخليل	732	1151
جنوب الخليل	665	1040
قباطية	477	556
طوباس	301	363
المجموع	7963	12971

أما عينة الدراسة، فقد اختيرت كالآتي:

أولاً- العينة الاستطلاعية: (Pilot Study) اختيرت العينة الاستطلاعية من (30) من المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية، وذلك بغرض التأكيد من صلاحية الأداة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً- عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة وفقاً لعدة مراحل ففي المرحلة الأولى اختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، فقد اختار الباحثان؛ ستة من مجموع مديريات التربية والتعليم البالغ عددها (18) مديرية، مع مراعاة التقسيم الجغرافي، إذ قُسمت العينة إلى ثلاث مناطق وهي الشمال وضمت (نابلس، وقلقيلية)، والوسط وضمت (رام الله والبيرة، وأريحا)، والجنوب وضمت (بيت لحم، وجنوب الخليل)، وفي المرحلة الثانية اختار الباحثان عينة ممثلة بلغت (5%) تقريباً من مجتمع الدراسة البالغ (20935) وفق الجنس والمديرية وذلك بالطريقة العشوائية الطبقية.

جدول 2: توزيع عينة الدراسة حسب مُتغيّراتها المستقلة (التصنيفية)

المدارس الحكومية: تعرّف بأنها "أي مدرسة تديرها وزارة التربية والتعليم العالي، أو أي مؤسسة حكومية أخرى، وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم" (وزارة التربية والتعليم، 2022)

#### محددات الدراسة

تمثلت محدّدات الدراسة في الآتي:

المحددات الموضوعية: دراسة درجة الشفافية الإدارية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية. وأثر بعض المتغيرات الديمغرافية، كما تتحدد الدراسة الحالية في ضوء الأداة التي استخدمت ومعاملات صدقها وثباتها، ومدى صدق وجديّة استجابات أفراد عينة الدراسة على أداها.

المحددات البشرية: معلّمو المدارس الأساسية الحكومية (ذكور وإناث) في مديريات المحافظات الشمالية من فلسطين.

المحددات الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة على الفصل الثاني للعام الدراسي 2022-2023.

المحددات المكانية: اقتصر على مديريات "نابلس، قلقيلية، رام الله والبيرة، أريحا، بيت لحم، جنوب الخليل" في المحافظات الشمالية من فلسطين.

#### الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة

تم توظيف المنهج الوصفي، حيث تم تطبيق استبانة لاستطلاع وجهات نظر المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في فلسطين حول تطبيق القوانين والأنظمة وإجراءات وآليات العمل إضافة للمساءلة الإدارية وإيحاء القرارات لمديري المدارس. حيث يُعرّف المنهج الوصفي بأنه: المنهج يقوم على دراسة الظاهرة كما هي بصورتها الحقيقية الموجودة في الواقع، ويهتم بدراسة دقيقة، ويعمل على توضيح خصائصها من الناحية الكمية، حيث يعتمد على جميع البيانات ومن ثم تصنيفها ومعالجتها وتحليلها من أجل استخلاص دلالتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات حول الظاهرة محل الدراسة (الرشيد، 2000). ولذلك يرى الباحثان أنه أكثر المناهج ملاءمة لطبيعة الدراسة، والذي يحقق أهدافها واختبار صحة فرضياتها وتفسير نتائجها بشكل يضمن الدقة والموضوعية.

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في فلسطين والبالغ عددهم (20935).

## صدق أدوات الدراسة وثباتها

الصدق: استخدم الباحثان نوعان من الصدق كما يلي:

- **الصدق الظاهري (Face validity):** للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس الشفافية الإدارية، عرض الاستبيان بصورته الأولى على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (13) محكماً، وقد تشكل الاستبيان في صورته الأولى من (34) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات ومنها الفقرة (6) والتي تنص على "يُتيح الفرصة للمعلمين للإطلاع على الإجراءات الإدارية المختلفة التي ينفذها" نقلت من المجال الأول: تطبيق القوانين والانظمة إلى المجال الثاني: إجراءات وآليات العمل، وبقي عدد فقرات المقياس (34) فقرة.

- **صدق البناء (Construct Validity):** للتحقق من الصدق للاستبيان استخدم صدق البناء، على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) من المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في فلسطين، من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتهي إليه، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبيان، وجدول 3 يوضح ذلك.

جدول 3: قيم معاملات ارتباط فقرات استبانة الشفافية الإدارية بالمجال الذي تنتهي إليه، وكذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية (ن=30)

الارتباط مع اتخاذ القرارات	الفقرة	الارتباط مع المساءلة الإدارية	الفقرة	الارتباط مع إجراءات وآليات العمل	الفقرة	الارتباط مع تطبيق القوانين والأنظمة	الفقرة
0.88	27	0.75	18	0.82	9	0.83	1
0.89	28	0.75	19	0.84	10	0.82	2
0.88	29	0.78	20	0.87	11	0.88	3
0.87	30	0.78	21	0.88	12	0.87	4
0.89	31	0.80	22	0.90	13	0.85	5
0.89	32	0.79	23	0.86	14	0.79	6
0.89	33	0.79	24	0.87	15	0.86	7
0.89	34	0.74	25	0.85	16	0.85	8
		0.66	26	0.88	17		
الدرجة الكلية للمجال=0.95		الدرجة الكلية للمجال=0.96		الدرجة الكلية للمجال=0.94		الدرجة الكلية للمجال=0.91	

\*\*جميع القيم دالة عند 0.001

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	137	36.2
	أنثى	241	63.8
	المجموع	378	100.0
التخصص	إنسانية	204	54.0
	علمية	174	46.0
	المجموع	378	100.0
المديرة	نابلس	84	22.2
	قلقيلية	39	10.3
	رام الله والبيرة	87	23.0
	أريحا	12	3.2
	بيت لحم	82	21.7
	جنوب الخليل	74	19.6
المجموع		378	100.0

يتبين من جدول 2 أن (63.8%) من عينة الدراسة من الإناث، كما بلغت نسبة من لديهم تخصص علوم إنسانية (54%)، وحصلت مديرة نابلس على أعلى النسب المئوية وبلغت (22.2%)، كما حصلت مديرة أريحا على أقل النسب من حجم عينة الدراسة وبلغت (3.2%).

## أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثان على الاستبانة لقياس الشفافية الإدارية ومن أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الإطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة وعلى مقاييس الشفافية الإدارية المستخدمة في بعض الدراسات استعان الباحثان باستبانة الشفافية الإدارية في دراسات العدوان (2022)، وأبو مصطفى (2017) وذلك لملاءمتها لأهداف الدراسة.



### إجراءات الدراسة

بعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها طبق الباحثان الصورة النهائية للاستبانة وجمعا البيانات من المبحوثين من خلال الخطوات الآتية:

1- جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري.

2- الحصول على إحصائية بعدد المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية في فلسطين.

3- تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.

4- اعتماد استبانة من دراستين سابقتين بعد مراجعة الأدب التربوي.

5- تحكيم استبيان الدراسة.

6- تطبيق الاستبيان على العينة الاستطلاعية من مجتمع الدراسة وخارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (30) من المعلمين في المدارس الأساسية الحكومية، وذلك بهدف التأكيد من صدق وثبات أدوات الدراسة.

7- تطبيق الاستبيان على العينة الأصلية عن طريق توزيعها باستخدام الرابطة الإلكترونية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق.

8- معالجة البيانات المدخلة بعد استرداد كامل الاستبانات والتي عددها (378) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة (100%) من حجم عينة الدراسة، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.

9- مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري، والخروج بالتوصيات.

### أساليب المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات الكمية وبعد جمعها استخدم برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28) وذلك لاستخراج المعالجات الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. اختبار (ت) (Independent Sample T-test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثل الجنس والتخصص. واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA One Way) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي الثلاث

يلاحظ من البيانات الواردة في جدول 3 أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.66-0.90)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (0.30) تُعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30-0) أقل أو يساوي (0.70) تُعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تُعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الاستبيان.

الثبات: للتأكد من ثبات استبانة الشفافية الإدارية ومجالاته، ويهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي، استخدمت معادلة (Cronbach's Alpha) على عينة التقنين، جدول 4 يوضح ذلك.

جدول 4: قيم معاملات ثبات استبانة الشفافية الإدارية بطريقة ألفا كرونباخ

المجال	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
تطبيق القوانين والأنظمة	8	0.94
إجراءات وأليات العمل	9	0.96
المساءلة الإدارية	9	0.91
اتخاذ القرارات	8	0.96
الدرجة الكلية	34	0.98

تصحيح أداة الدراسة: تكوّنت استبانة الشفافية الإدارية في صورته النهائية بعد قياس الصدق من (34) فقرة موزعة على أربع مجالات، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي. وطلب من المستجيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج (Likert) الخماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجات، قليلة جداً (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى الشفافية الإدارية لدى عينة الدراسة، حوّلت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات وصنّف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناءً على ذلك، فإن مستويات الإجابة على الاستبانة تكون على النحو الآتي: مستوى منخفض (2.33 فأقل)، ومستوى متوسط (2.34-3.67)، ومستوى مرتفع (3.68-5)

إطار من السرية التامة، إلى جانب اعتماد التوثيق العلمي الدقيق لما ورد في الدراسة وحيث لزم، مع الالتزام بأدبيات الاقتباس والنقل.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين؟"

للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات استبانة الشفافية الإدارية في المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وجدول 5 يوضح ذلك.

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استبانة الشفافية الإدارية في المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين وترتيبها

المجال	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	تطبيق القوانين والأنظمة	4.01	0.79	مُرتفع
2	4	إجراءات وأليات العمل	3.89	0.84	مُرتفع
3	1	المساءلة الإدارية	4.08	0.66	مُرتفع
4	3	اتخاذ القرارات	3.91	0.84	مُرتفع
		الدرجة الكلية	3.98	0.72	مُرتفع

نتيجة دراسة العدوان (2022) والتي بيّنت أنّ درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية جاءت مرتفعة، ومع نتيجة دراسة أبو مصطفى (2017)، التي أظهرت أنّ درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية وتمكين المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الصرايرة والعجمي (2020) التي أظهرت أنّ درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت جاءت بمستوى متوسط. ونتيجة دراسة الشهري (2020) التي أظهرت أنّ واقع تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك بدرجة قليلة.

كما حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الشفافية الإدارية في المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين كلّ على حدة، وعلى النحو الآتي:

مجال تطبيق القوانين والأنظمة: تبين أنّ المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تطبيق القوانين والأنظمة تراوحت ما بين (3.65-4.25)، وجاءت فقرة "يطلع المعلمين على القوانين والأنظمة

مستويات فأكثر، مثال ذلك المديرية. المقارنات البعدية باستخدام اختبار أقل فرق دال (LSD).

#### أخلاقيات البحث العلمي

حرص الباحثان على الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي في جميع مراحل الدراسة، حيث تم شرح موضوع الدراسة، وهدفها، مع التأكيد على سرية البيانات التي يقدمها المستجيبين، إضافة إلى أنه لم تُجمع البيانات من العينة إلا بعد الحصول على كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والحصول على الموافقة من الجهات المختصة في دوائرها، كما تم الاحتفاظ بجميع البيانات ومراجعتها وتحري الدقة في تحليلها، والتوصل إلى النتائج في

يتضح من جدول 5 أنّ المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة للدرجة الكلية لاستبانة الشفافية الإدارية بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.72) وتقدر مُرتفع، أمّا المتوسطات الحسابية لمجالات استبانة الشفافية الإدارية في المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين فقد تراوحت بين (3.89-4.08)، وجاء مجال "المساءلة الإدارية" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.08) وانحراف معياري (0.66) وتقدر مُرتفع، كما جاء مجال "إجراءات وأليات العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.84) وتقدر مُرتفع. تُعزى هذه النتيجة إلى فاعلية مديري المدارس في فلسطين؛ في التواصل الفعال ومساعدة المعلمين من أجل فهم إجراءات العمل، وإطلاعهم على طرق متنوعة لتحسين عملهم، وإلى إدراكهم لأهمية تطبيق الشفافية الإدارية في العمل التربوي، والاهتمام بالاحتفاظ بالوثائق والسجلات الرسمية المتعلقة بالمعلمين والموظفين كسجلات الاهتمام بالحضور والانصراف، والوثائق الخاصة بالترقيات والمكافآت، وذلك للحفاظ على المصداقية داخل المدرسة، وبناءً على ما يرد في هذه الوثائق والسجلات والتي يكون لدى المعلم علم بها فإنه يتخذ الإجراءات الإدارية المناسبة في حال مخالفة المعلمين للقوانين واللوائح. اتفقت هذه النتيجة مع

(3.89)، وانحراف معياري (0.84)، وبتقدير مُرتفع. وتعزى هذه النتيجة إلى حس المسؤولية المرتفع ووعي مديري المدارس لأهمية توضيح آليات العمل المتعلقة بالإجراءات الإدارية، والتي يؤدي إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات لكافة المعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة، مما يتيح ذلك فهم الإجراءات والآليات المتبعة في المدرسة ومعرفة كيفية تطبيقها، بشكل يضمن تحسين كفاءة العمل وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتجنب الإجراءات غير الضرورية لإنجاز العمل دون تأخير، وتحسين عملية الاتصال والتواصل بين كافة أطراف العملية التعليمية، وتنظيم العمل بشكل يُسهّم في التقليل من الفوضى والارتباك الذي قد يحدث نتيجة عدم فهم تلك الإجراءات، ويرى الباحثان بأنّ تعديل إجراءات وآليات العمل في المدارس من اختصاص وزارة التربية والتعليم، كتشريعات وسياسات عمل، وتحديد المعايير اللازمة لتحسين جودة العملية التعليمية، ولكن، بالتعاون والتنسيق بين إدارة المدرسة ووزارة التربية والتعليم لتزويدهم بالتغذية الراجعة من المعلمين للعمل على تحسينها وتطويرها في المستقبل. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري (2020). التي أظهرت أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء في مجال إجراءات العمل جاءت عالية، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة الصرايرة والعجمي (2020)، في أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مجال إجراءات العمل بدولة الكويت جاءت متوسطة.

مجال المساءلة الإدارية: تبين أنّ المُتوسّطات الحسابية لاستجابات أفراد عيّنة الدِّراسة على فقرات مجال المساءلة الإدارية تراوحت ما بين (3.84-4.37)، وجاءت فقرة "يتابع دوام المعلمين في المدرسة بصورة مُستمرة" بالمرتبة الأولى بمُتوسّط (4.37) وانحراف (0.75) وتقدير مُرتفع، بينما جاءت فقرة "يُوصي بعقوبات للمعلمين غير الملتزمين" في المرتبة الأخيرة، بمُتوسّط (3.84) وانحراف (0.88) وبتقدير مُرتفع. وقد بلغ المُتوسّط الحسابي للمساءلة الإدارية (4.08) وانحراف معياري (0.66) وبتقدير مُرتفع، وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام ووعي مدير المدرسة بمبدأ الثواب والعقاب، لما لهذا من اثر إيجابي في تحقيق الشفافية الإدارية، حيث أنّها تشكل ركيزة أساسية في تحقيق الرضا لدى المستفيدين من الخدمات التعليمية، والسعي نحو الرقي بالعملية التعليمية والتربوية، كما أنّها يُسهّم في تحسين أداء العاملين، وتضمن تحقيق العدالة والمساواة، الأمر الذي يُسهّم في تعزيز الشفافية في العمل الإداري. وهذا ما

المعمول بها في المدرسة" بالمرتبة الأولى بمُتوسّط (4.25)، وانحراف معياري (0.86)، وبتقدير مُرتفع، وذلك بسبب أنّ المديرين في فلسطين يعملون وفق قوانين وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ويحرصون بشكل مستمر على تحديث معلوماتهم بلقاءات دورية مع المعلمين كمسؤول عن أدائهم لمهامهم الوظيفية، ويعملون كذلك على مواصلة التطور المهني والتّهل من العلم واكتساب أدوات إضافية حديثة في إدارة طواقم المعلمين بكفاءة، في المجالات المتعلقة بوظيفتهم كمديري مدارس من خلال الالتحاق بمجموعة من الدورات التأهيلية والتعليمية، التي تزيد من المهنية الإدارية لديهم، وقد بلغ المُتوسّط الحسابي لمجال تطبيق القوانين والأنظمة (4.01)، وانحراف معياري (0.97)، وبتقدير مُرتفع. وتعزى هذه النتيجة إلى أنّ مديري المدارس يدركون أهمية اطلاع المعلمين على القوانين والأنظمة المعمول بها في المدرسة والصّادرة عن وزارة التربية والتعليم، الأمر الذي يضمن أن العمل يتم في إطار القوانين والتشريعات واللوائح الرسمية، كما أنّها توفر الإطار اللازم لتوضيح وتحديد حدود العمل والمسؤوليات التي يتعين على المعلمين الالتزام بها، مما يُسهّم في تحقيق العدالة والمساواة فيما بينهم، هذا بالإضافة إلى أنّ اطلاع المعلمين على هذه القوانين والعمل بها يُسهّم في تفادي الأخطاء وتجنب الوقوع في المشكلات القانونية، الأمر الذي يضمن الحفاظ على سمعة المدرسة وعدم تعرضهم للمساءلة الإدارية، كما أنّ حرص مدير المدرسة على مراجعة هذه القوانين يبين مدى اهتمامه بالالتزام بالقواعد واللوائح التي تنظّم عمل المدرسة، ويُسهّم هذا الحرص في مساعدته على التأكد من أنّ تلك القوانين ملائمة وفعّالة، وما إذا كانت المدرسة تحقق أهدافها ورسالتها ورؤيتها. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء في مجال اللوائح والأنظمة جاءت عالية، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشهري (2020) التي أشارت إلى أن مجال اللوائح والأنظمة في ممارسة الشفافية جاء بدرجة ممارسة متوسطة.

مجال إجراءات وآليات العمل: تبين أنّ المُتوسّطات الحسابية لاستجابات أفراد عيّنة الدِّراسة على فقرات مجال إجراءات وآليات العمل تراوحت ما بين (3.64-4.14)، وجاءت فقرة "يُوضّح آليات العمل المتعلقة بالإجراءات الإدارية المعمول بها في المدرسة" بالمرتبة الأولى بمُتوسّط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.85)، وبتقدير مُرتفع، وقد بلغ المُتوسّط الحسابي لمجال إجراءات وآليات العمل

تتسم بحس المسؤولية المرتفع في الشفافية الادارية، وأنه يتم تطبيقها على كافة الأفراد العاملين في المدرسة بشكل موضوعي بعيداً عن التحيز والتمييز. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشمري (2020) التي أظهرت أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء في مجال صنع القرار جاء عالياً. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشهرى (2020)، التي أظهرت أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك في مجال المشاركة في اتخاذ القرار جاء بدرجة قليلة.

نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: "هل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تبعاً للمتغيرات: (الجنس، التخصص، المديرية)؟" ومن أجل تحديد الفروق تبعاً للمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples T-test)، ونتائج جدول 6 تبين ذلك.

جدول 6: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات استبيان الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تُعزى للمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
تطبيق القوانين والأنظمة	ذكر	137	3.99	0.87	-0.40	0.69
	أنثى	241	4.02	0.73		
إجراءات وآليات العمل	ذكر	137	3.95	0.88	0.74	0.46
	أنثى	241	3.88	0.82		
المساءلة الإدارية	ذكر	137	4.06	0.69	-0.38	0.71
	أنثى	241	4.09	0.64		
اتخاذ القرارات	ذكر	137	3.89	0.92	-0.32	0.75
	أنثى	241	3.92	0.80		
الدرجة الكلية	ذكر	137	3.97	0.78	-0.06	0.96
	أنثى	241	3.98	0.68		

جدول 7: نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تُعزى للتخصص

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
تطبيق القوانين والأنظمة	إنسانية	204	4.01	0.81	-0.19	0.85
	علمية	174	4.02	0.76		
إجراءات وآليات العمل	إنسانية	204	3.92	0.85	0.26	0.80
	علمية	174	3.90	0.83		
المساءلة الإدارية	إنسانية	204	4.09	0.60	0.47	0.64
	علمية	174	4.06	0.72		
اتخاذ القرارات	إنسانية	204	3.90	0.87	-0.20	0.84
	علمية	174	3.92	0.81		
الدرجة الكلية	إنسانية	204	3.98	0.72	0.09	0.93
	علمية	174	3.97	0.71		

جدول 8: المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات استبيان الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تبعاً لمتغير المديرية

المجالات	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تطبيق القوانين والأنظمة	نابلس	84	4.10	0.72
	قلقيلية	39	3.89	0.82
	رام الله والبيرة	87	3.86	0.91
	أريحا	12	4.33	0.43
	بيت لحم	82	4.00	0.84
	جنوب الخليل	74	4.13	0.65
إجراءات وآليات العمل	نابلس	84	3.99	0.76
	قلقيلية	39	3.79	0.84
	رام الله والبيرة	87	3.77	0.98
	أريحا	12	4.27	0.44
	بيت لحم	82	3.89	0.87
	جنوب الخليل	74	4.01	0.66
المساءلة الإدارية	نابلس	84	4.18	0.55
	قلقيلية	39	4.04	0.64
	رام الله والبيرة	87	3.93	0.90
	أريحا	12	4.36	0.44
	بيت لحم	82	4.14	0.59
	جنوب الخليل	74	4.05	0.51
اتخاذ القرارات	نابلس	84	4.06	0.72
	قلقيلية	39	3.88	0.76
	رام الله والبيرة	87	3.73	1.05
	أريحا	12	4.16	0.46
	بيت لحم	82	3.88	0.92
	جنوب الخليل	74	3.95	0.66
الدرجة الكلية	نابلس	84	4.08	0.62
	قلقيلية	39	3.90	0.71
	رام الله والبيرة	87	3.82	0.91
	أريحا	12	4.28	0.38
	بيت لحم	82	3.98	0.74
	جنوب الخليل	74	4.03	0.52

جنسهم، كما يدل ذلك على أن المدارس الأساسية الحكومية في فلسطين تعامل المعلمين بشفافية وعدالة دون تحيز أو تمييز بين الجنسين. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة كل من: أبو مصطفى (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة تُعزى لمتغير الجنس. في حين اختلفت هذه النتيجة مع العدوان (2022) والتي أظهرت وجود فروق لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

يتبين من جدول 6 أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لاستبانة الشفافية الإدارية ومجالاتها جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين تُعزى إلى متغير الجنس، يبدو انه سواء كان المعلمون ذكوراً أو إناثاً فإن إدراكهم لمجالات الشفافية الإدارية يدل على اتفاق واحد، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين يعملون ضمن منظومة إدارية واحدة موجبة نحو هدف واحد وهو القضاء على الفساد ومحاربه بشتى أشكاله، وبغض النظر عن

النتيجة مع نتيجة أبو مصطفى (2017) التي أظهرت عدم وجود فروق لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة تُعزى لمتغير التخصص.

ومن أجل تحديد الفروق تبعاً لمتغير المديرية، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، وقد استخرجت المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية ومجالات استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، وجاءت النتائج كما هو في جدول 8.

ويتضح من خلال جدول 8 وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، وذلك تبعاً لمتغير المديرية، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، كما هو موضح في جدول 9.

جدول 9: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تبعاً لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية*
تطبيق القوانين والأنظمة	بين المجموعات	5.37	5	1.07	1.75	0.12
	داخل المجموعات المجموع	227.88	372	0.61		
إجراءات وآليات العمل	بين المجموعات	5.29	5	1.06	1.51	0.19
	داخل المجموعات المجموع	261.70	372	0.70		
المساءلة الإدارية	بين المجموعات	4.12	5	0.82	1.92	0.09
	داخل المجموعات المجموع	159.70	372	0.43		
اتخاذ القرارات	بين المجموعات	5.58	5	1.12	1.58	0.17
	داخل المجموعات المجموع	263.57	372	0.71		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.55	5	0.91	1.79	0.12
	داخل المجموعات المجموع	189.82	372	0.51		
		194.38	377			

المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تُعزى لمتغير المديرية. يبدو انه أي كان مكان موقع عمل المعلم (المحافظة) فإن إدراكهم لمجالات الشفافية الإدارية يدل على اتفاق واحد، ويعزو ذلك الى تشابه ظروف العمل والممارسات الإدارية التي تخضع لنفس القوانين والأنظمة المعمول بها في المدارس الحكومية، وتجانس

ومن أجل تحديد الفروق تبعاً لمتغير التخصص، استخدم اختبار (ت) (Independent Samples T-test)، ونتائج جدول 7 تبين ذلك.

يتبين من جدول 7 أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لاستبيان الشفافية الإدارية ومجالاته جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين تُعزى للتخصص. يبدو انه سواء كان المعلمون من كليات إنسانية أو علمية فإن إدراكهم لمجالات الشفافية الإدارية يدل على اتفاق واحد. وقد يعزى ذلك إلى تشابه الأنظمة والقوانين داخل المدارس الحكومية بشكل عام والأساسية الحكومية في فلسطين بشكل خاص، إذ إن المدارس الحكومية أكثر ممارسة للشفافية من خلال الاعتماد على مبادئ الشفافية لمحاربة الفساد. اتفقت هذه

يتبين من جدول 9 أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لاستبانة الشفافية الإدارية ومجالاته جاءت أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري

وبناء على التوصيات السابقة يرى الباحثان أن هناك مقترحات تعمل على تعزيز تلك التوصيات وتسهم في تطبيقها، تتمثل في:

- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية، تتناول عينات لمعلمي مراحل تعليمية مختلفة، لتُعطي صورة أكثر شمولية للشفافية الإدارية.

- دراسة تأثير عوامل ديمغرافية أخرى في ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المشرفين من ناحية والطلبة من ناحية أخرى.

## المراجع References

- أبو شقرا، روان خضر؛ وسلامة، كايد محمد؛ وجبران، علي محمد (2018). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. *دراسات، العلوم التربوية، 45* (1)، 281-301  
<https://archives.ju.edu.jo/index.php/edu/article/view/11216>
- أبو مصطفى، إيمان نظلي (2017). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بتمكين معلمهم (رسالة ماجستير). جامعة الأزهر.
- أحمد، نجلاء رجب (2021). الشفافية الإدارية كمتغير في تحقيق الحوكمة بوحدات الإدارة المحلية الحضرية. *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 10.21608/dss.2021.89348.1060.154-121* (1):56
- بينو، سميج موسى (1997، 18 أيلول). *المسؤولية العامة والمسائلة*. [عرض ورقة] مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأردني الخامس - تطوير القدرة التنافسية في الأردن، الإنجابية، الشفافية، المسائلة، الجمعية العلمية الملكية، عمان، الأردن.
- الرشدي، بشر صالح (2000). *مباحث البحث التربوي*، دار الكتاب الحديث.
- السبيعي، فلاح فرج (2017). أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودية. *المجلة العربية للإدارة، 37* (1)، 181-206  
 DOI: 10.21608/aja.2017.17478.206-181
- سعد، بهاء مسعد؛ وإبراهيم، شيماء مهدي (2022). دور الثقة التنظيمية في العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات والمستلزمات الطبية". *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 37* (2)، 1520-1850  
 DOI: 10.21608/cfdj.2022.230660.1850-1520
- الشمري، هياء بنت سحلي (2020). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الأهلية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر المعلمات (رسالة ماجستير). جامعة الملك فيصل.
- الشهري، أسماء علي؛ والصايف، نجاة محمد (2023). واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7* (5)، 17-46  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.R170922>
- الشهري، شيخة فضل (2020). واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك. *مجلة التربية، 187* (1)، 347-400  
 DOI:10.21608/JSREP.2020.109955
- الشهري، عبد الله بن عوض (2018). درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات توافرها في الجامعات السعودية. *المجلة التربوية بسوهاج، 54* (54)، 489-522  
 10.21608/EDUSOHAG.2018.18308.522-489

المستجيبين في مشاهدة الممارسات التي تدل على الشفافية. لم يخضع هذا المتغير للمقارنة في التشابه والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة وذلك لعدم تناول أي من الدراسات لهذا المتغير وهذا ما يميز الدراسة الحالية.

## جوانب القصور

تكمن جوانب القصور في الدراسة البحثية الحالية وفق رأي الباحثين في إغفال توظيف المنهج النوعي في جمع البيانات من عينة الدراسة لدعم مشكلة الدراسة. ومدى مصداقية استجابات العينة على الأداة، ويمكن ان تكون نتائج الدراسة الحالية قد تأثرت بالنواحي السياسية التي تفرض على المدارس الحكومية وغير الحكومية في فلسطين الامر الذي يحد من نتائج هذه الدراسة.

## توصيات الدراسة ومقترحاتها

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الدراسة الحالية بوضع وتفعيل عدد من المقترحات الاستراتيجية لضمان استمرار ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس، ومنها:

- تعزيز الاهتمام بممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في فلسطين، بشجع المعلمين في المدارس على زيادة شعورهم بالالتزام الوظيفي.

- مناقشة مدير المدرسة المعلمين غير الملتزمين بالأنظمة والقوانين قبل تنفيذها ضدهم، وذلك من أجل توضيح المخالفات التي اقترفوها وكيفية تجنبها مستقبلاً.

- الاطلاع على دليل الإجراءات الإدارية المختلفة التي ينفذها مدير المدرسة ومناقشة المعلمين بها وذلك قبل تنفيذها، حيث يساهم هذا الإجراء في تعزيز الفهم الكامل للسياسات والإجراءات المتعلقة بالمدرسة.

- ضرورة توضيح القرارات التي يتخذها مدير المدرسة قبل إصدارها مما يساعد المعلمين على فهمها والتعامل معها بإيجابية.

- تعزيز القدرة على اقتراح حلول استباقية للمشكلات، من خلال امتلاك رؤية كافية لملاحظة المشكلات التي تواجه الآخرين في العمل.

- تعزيز تحسين الأداء العام للمدرسة من خلال تعزيز الثقة بين الإدارة والمعلمين، والمناقشة في صنع القرارات التي تهمهم وتهم العملية التربوية داخل المدرسة.

- تشجيع مدير المدرسة للمعلمين على تقديم الآراء والاقتراحات التي تساهم في اتخاذ القرارات التي تساعد في تحسين الأداء الإداري في المدرسة.

- Ahmed, N. R. (2021). administrative transparency as a variable in achieving governance in urban local administration units. *Journal of Studies in Social Work, 56*(1), 121-154. 10.21608/dss.2021.89348.1060 {in Arabic}
- Al Shehri, S. F. (2020). the reality of administrative transparency in the General Administration of Education in the Tabuk region. *Journal of Education, 187*(1), 347-400. {in Arabic}
- Al-Ashry, M. H. (2021). the role of quality of work life as a mediating variable in the relationship between administrative transparency and organizational ambidexterity, an applied study on employees working in sales tax offices in the North Delta. *Scientific Journal of Financial Studies and Research, 9*(1), 1-34. DOI: 10.21608/masf.2021.184708 {in Arabic}
- Aleudwanu, I. M. (2022). *Administrative transparency among school principals and its relationship to effective communication from the point of view of public-school teachers in the Southern Shuna district* (master's thesis). Middle East University. {in Arabic}
- Al-Farra, S. M. (2012). administrative decision making, its stages and types. Retrieved on September 19, 2023 from www.sqarra.source:WordPress.com/mango01 {in Arabic}
- Ali, A. R. N., Abdul-Hassan, M. T., & Matrood, S. N. (2022). Administrative Transparency and its impact on reducing levels of job alienation: analytical research of the opinions of a sample of workers in al-Muthanna governmental cement plant. *Web ology, 19*(1), 324-340. DOI: 10.14704/WEB/V19I1/WEB19025
- Al-Subaie, F. A. (2013). *the role of transparency and accountability in reducing administrative corruption in government sectors* (doctoral dissertation). دور السببيعي، فارس بن علوش (2013). الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية http://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/53598 {in Arabic}
- Al-Mahayreh, M; & Abedel-Qader, M. A. (2015). identifying the impact of administrative transparency on the administrative corruption: a study on the employees of Grand Amman Municipality. *advances in management and applied economics, 5*(2), 101-126.
- Al-Rashidi, B. S. (2000). *Educational research Detectives*, Dar Al-Kitab Al-Hadith. {in Arabic}
- Al-Sarayrah, K. A., & Al-Ajami, A. M. (2020). administrative transparency among secondary school principals in the State of Kuwait and its relationship to the availability of organizational health dimensions. *International Journal of Quality Assurance, 3*(2), 100-117. https://doi.org/10.34028/ijqa/3/2/158 {in Arabic}
- Al-Shammari, H. S. (2020). *the degree of practicing administrative transparency among private school leaders in Al-Ahsa Governorate from the point of view of female teachers* (master's thesis). King Faisal University DOI:10.21608/JSREP.2020.109955 {in Arabic}
- Al-Shehri, A. A. (2018). the degree of administrative transparency practice and the requirements for its availability in Saudi universities. *Sohag Educational Journal, 54*(54), 489-522. {in Arabic}
- Al-Shehri, A. A. (2022). *administrative transparency in educational institutions*, Amman: Dar Al-Azoury Scientific Publishing and Distribution.:10.21608/EDUSOHAG.2018.18308 {in Arabic}
- الشهري، عبد الله بن عوض (2022). *الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع*.
- الصرارية، خالد احمد؛ والعجيبي، عبد الله محسن (2020). *الشفافية الإدارية لدى مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بتوافر أبعاد الصحة التنظيمية. المجلة الدولية لضمان الجودة، 3*(2)، 117-100. doi.org/10.34028/ijqa/3/2/158
- طراري، محمود شحدة (2022). *الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل (رسالة ماجستير)*. جامعة الخليل.
- عبد العزيز، إبراهيم طه؛ وفكري، أحمد يونس؛ وجلال، شاذلي يونس (2021). واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الأزهر ومقترحات تطويره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 40*(191)، 745-10.21608/jsrep.2021.202524.786
- العدوان، إيمان موسى (2022). *الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية (رسالة ماجستير)*. جامعة الشرق الأوسط.
- العشري، محمد حسن (2021). دور جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الشفافية الإدارية والبراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بمأموريات ضرائب المبيعات بمنطقة شمال الدلتا. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية الإدارية، 9*(1)، 34-1. 10.21608/masf.2021.184708
- الفرأ، صالح محمد (2012). اتخاذ القرارات الإدارية، مراحلها وأنواعها. استرجعت في 19 أيلول 2023 من المصدر /https://sqarra.wordpress.com
- فودة، مها عبد العظيم (2021). واقع الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية في محافظة دمياط. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 36*(3)، 170-139. 10.21608/mathj.2021.74874.1098
- السببيعي، فارس بن علوش (2013). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية http://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/53598 3598
- وزارة التربية والتعليم. (2022). *الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2022/2021*.
- Abas, O. M., & Autheb, A. F. (2021). role of talent management on achieving organizational excellence by mediating administrative transparency. *review of international geographical education online, 11*(12).
- Abdel Aziz, I. T., Fikri, A. Y., & Jalal, S. Y. (2021). the reality of administrative transparency in some faculties of Al-Azhar University and proposals for developing it from the point of view of faculty members. peer-reviewed *scientific journal for educational, psychological, and social research, 40*(191), 745-786. DOI: 10.21608/jsrep.2021.202524 {in Arabic}
- Abu Mustafa, I. N. (2017). *the degree of practicing administrative transparency among secondary school principals in the Gaza governorates and its relationship to empowering their teachers* (master's thesis). Al-Azhar University. {in Arabic}
- Abu Shakra, R. K., Salama, K. M., & Gibran, A. M. (2018). The degree of practicing administrative transparency in public and private Jordanian universities in the northern region and its relationship to the level of motivation among faculty members from their point of view. *dirasat, Educational Sciences, 45* (1), 281-301. https://archives.ju.edu.jo/index.php/edu/article/view/11216 {in Arabic}



The Ministry of Education. (2022). *Annual educational statistical book for the academic year 2021/2022*. {in Arabic}

Al-Shehri, A. A., & Al-Sayegh, N. M. (2023). the reality of applying administrative transparency at King Abdulaziz University from the point of view of department heads and supervisors. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(5), 17-46. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R170922> {in Arabic}

Al-Subaie, F. F. (2017). the impact of applying administrative transparency in reducing administrative corruption in Saudi financial companies. *Arab Journal of Management*, 37(1), 181-206. doi:10.21608/aja.2017.17478. {in Arabic}

Ammar, T. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2018). evaluation and follow-up and their relationship to the level of administrative transparency in the Palestinian Universities. <http://dstore.alazhar.edu.ps/xmlui/handle/123456789/262>

Bino, S. M. (1997, September 18). *Public responsibility and accountability*. [presentation paper] presented to the Fifth Jordanian Scientific Conference - developing competitiveness in Jordan, productivity, transparency, accountability, royal scientific society. Amman, Jordan. {in Arabic}

Fouda, M. A. (2021). the reality of administrative creativity among principals of government public education schools in Damietta Governorate. *Journal of Research in Education and Psychology*, 36(3), 139-170. doi:10.21608/mathj.2021.74874.1098 {in Arabic}

Garcia, E. (2011). a tutorial on correlation coefficients, information. retrieval-18/2/2023. Available at. <https://pdfs.semanticscholar.org>

Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A., & Chambal, M. J. (2020). authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 847-864. DOI:10.1108/lodj-05-2019-0203

Issawi, R. A. (2021). administrative transparency as a variable in achieving governance in urban local administration units. *Journal of Studies in Social Work*, 56(1), 121-154. doi:10.21608/dss.2021.89348.1060 {in Arabic}

Jadara, S. M., & Al-Wadi, M. H. (2021). the roles of transparency and accountability in reducing administrative and financial corruption. *Public Policy and Administration*, 20(2), 284-298. DOI: 10.13165/VPA-21-20-2-11. {in Arabic}

Saad, B. M., & Ibrahim, S. M. (2022). the role of organizational trust in the relationship between administrative transparency and organizational citizenship behaviors, "an applied study on subsidiaries of the holding company for pharmaceuticals, chemicals, and medical supplies." *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, 3(2), 1520-1850. DOI: 10.21608/cfdj.2022.230660 {in Arabic}

Salazar, M. (2017). *"let's be clear": exploring the role of transparency within the organization* (master's thesis), Minnesota State University, Mankato.

Smith, R. W., & Smith, K. A. (2020). opportunities and obstacles to making innovation a priority in Education. *Critical Questions in Education*, 11(2), 167-178. ISSN: EISSN-2327-3607

Tarari, M. S. (2022). *administrative transparency among government school principals and its relationship to achievement motivation among teachers of the Directorate of Education/North Hebron* (master's thesis). Hebron University. {in Arabic}