

## درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن

أروى علي محمد العلواني

باحثة في كلية التربية - جامعة عدن  
arwa alwani39@gmail.com

**المخلص:** هدف البحث إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، كما استخدمت أداة الاستبانة التي تكونت من قسمين: القسم الأول تضمن البيانات الأولية، والقسم الثاني اشتمل على أبعاد وفقرات الاستبانة البالغ عددها (42) فقرة موزعة على ستة أبعاد تقيس درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن وهي، (التشريعات والقوانين، والمعلومات والبيانات، وإجراءات وآليات العمل، والأداء والتقييم، والشفافية ومكافحة الفساد، واتخاذ القرار)، وتكونت عينة البحث من (250)، فرداً من المدارس الثانوية بمحافظة عدن وهم (23)، مدير ومديرة و(46)، وكيل ووكيلة (33)، من الاختصاصيين الاجتماعيين و(148)، معلم ومعلمة، العينة (250)، فرداً، المدارس الثانوية بمحافظة عدن الفصل الدراسي الأول من العام 2020/2022م. وقد أظهرت نتائج البحث إن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن للإدارة بالشفافية من وجهة نظر عينة البحث للأبعاد (التشريعات والقوانين، الأداء والتقييم، اتخاذ القرارات، إجراءات وآليات العمل، الشفافية ومكافحة الفساد، المعلومات والبيانات)، جاءت بمتوسط حسابي عام بلغ (3.67)، وبوزن نسبي بلغ (73.40%)، وهو تقدير يشير إلى درجة ممارسة (عالية).

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة بالشفافية - مديرو المدارس الثانوية.

### أولاً: الإطار العام للدراسة

**مقدمة:** أن التربية في المفهوم المعاصر، عملية تغيير وتطوير، ولها آثار ونتائج إيجابية ما يجعلها تحتل المكانة الأولى بين عمليات الإصلاح والتقدم في أي دولة من الدول، فإن نتائج هذه العملية ترتبط إلى حد كبير بإدارتها، التي تمثل القيادة المسؤولة عن سير العملية التربوية وتوجيهها، على أساس أن النجاح في أي عمل أو تنظيم، يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي يدار به ذلك العمل أو التنظيم، وقدرة تلك التنظيمات على توجيه الأعمال والأنشطة نحو الأهداف المرجوة، ولكي تحقيق أهدافها فهي بحاجة ماسة إلى إدارة فعالة وهادفة ومتطورة لأن جوهر الإدارة هو كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد بشري وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن. (أبو حشيش، 2010م : 597). وكتطور منطقي لممارسة الفكر الإداري الحديث ظهر منهج الإدارة المفتوحة، الذي يدعو خلق منظمة شفافة وإلى طريقة جديدة في التفكير الإداري تدعو لتحقيق المشاركة الفعلية للعاملين، مطلبها الأساسي أنّ جميع العاملين يجب أن يتحملوا مسؤولياتهم الكاملة في تحقيق الأهداف وتنفيذ مهام المنظمة وليس هناك شيء سري أو غامض في المنظمة وأن الأرقام المعبرة، عن إنجازات ونتائج أعمال المنظمة

يجب نشرها وجعلها في متناول جميع العاملين ومنحهم العديد من المزايا والتمكين الكامل لاتخاذ القرار. (فاخوري، 2009م: 2). ومن هنا ظهر مفهوم إداري حديث يُعرف بالشفافية التي تتطلب وجود قناة مفتوحة للاتصال بين المستفيدين والمسؤولين عن تنفيذها، والكشف عن مختلف القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والمعايير والآليات بشكل عام لإقرار عمليات. عملياً بمسائلة والمحاسبة في عدم احترام أو مراعاة تلك الآليات. وهي البداية هامة جداً لمحاربة الفساد. (الراشدي 2007م). وأكدت الدراسات على أهمية تحقيق الشفافية في العمليات الإدارية، كدراسة عربيات (2011)، ودراسة البلوي (2010م)، ودراسة فاخوري (2009م)، وكذلك دراسة (klein، 2012م)، ودراسة (Lang، 2007م)، اتفقت الدراسات على ضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإدارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية وما تضمنته من مجالات متعددة، وتشجيع المديرين في وزارة التربية والتعليم على التغيير والتحديث في أساليبهم الإدارية لتكون أكثر وضوحاً بما يسهم في الوصول إلى درجة عالية من السلاسة في تدفق المعلومات والقرارات الإدارية بما يخدم العملية التعليمية التعلمية، كذلك الفهم الواضح للشفافية، وتطوير الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم، تبسيط اللوائح والإجراءات، وتفسير اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات وتحديثها باستمرار، وكذلك الأخذ بسياسة علنية تقديرات تقييم الأداء بدلاً من سربيتها.

**مشكلة البحث:** أشار تقرير (المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، 2013م : 22) على أن التعليم العام في اليمن لا يزال يُعاني من جوانب القصور ونقاط الضعف تبرز على شكل مخرجات يعثرها الكثير من الخلل والنقص، ولا يرتقي إلى مستوى الطموح، كمنظية الأنظمة وأساليب العمل، وقلة الاهتمام ببناء القدرات اللازمة للقيادات المدرسية، وأعضاء المجتمع المدرسي، وغلبة الطابع النظري على العملي، وافتقارها لآلية مراجعة مناهجها بصورة دورية، وضعف الآليات الفعالة لاختيار المعلم وتقويم أدائه، وغياب معايير اختيار مدير المدرسة. وهو ما أكدته الدراسات المحلية التي كشفت عن الأوضاع الإدارية الصعبة التي تعاني منها الإدارة المدرسية والضعف في أداء المهمات المنوطة بالمديرين كدراسة: (كليب، 2009م)، التي خلصت أن واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس لم تصل إلى المستوى المطلوب في مجمل العمليات الإدارية، ودراسة البعداني (2012م)، الذي أشار إلى أن الأساليب الإدارية التقليدية لازالت تثقل كاهل العمل الإداري التربوي في مؤسسات التعليم، وقلة الإدراك بأهمية الجوانب الفنية المدرسية، وذكر (الجوس، 2020م)، في دراسته عدد من المعوقات من ضمنها " قصور التشريعات والسياسات والاستراتيجيات والأنظمة واللوائح في مكتب التربية والتعليم محافظة.

ومن خلال ما شخصته الدراستين السابقتين والتقرير الرسمي نجد أن الإدارة المدرسية تعاني من مظاهر متعددة للتأخر الإداري، إذ أن أنها مازالت تعتمد على أساليب إدارية تقليدية وروتينية لم تتماشى وفق متطلبات العصر الحديث، مما نتج عنه وجود صعوبات قلل من إتباع مفاهيم وأساليب إدارية حديثة في المؤسسات التعليمية، ومن خلال عمل الباحثة في المجال التربوي، وبحكم عملها كرئيس قسم التنسيق والمتابعة على مستوى مدارس التعليم العام في محافظة عدن، قامت بجولة استطلاعية على جميع مدارس التعليم الثانوي العام، وذلك لمعرفة مدى فهم المدراء لمفهوم الإدارة بالشفافية، وما هي الممارسات الإدارية التي يقوم بها مديري المدارس في مدارسهم، واستخلصت من هذه الجولة بوجود قصور في المفاهيم الإدارية الحديثة لدى بعض المدراء كممارسة الشفافية على مستوى الإدارات المدرسية، مع وجود تباين في مستوى الممارسة من مدرسة لأخرى، كما استخلصت أن

الممارسات الإدارية لدى المديرين في بعض المدارس غير واضحة ويعتريها الغموض، ولا يتحقق فيها المساواة الإدارية، الأمر الذي أدى إلى غياب تطبيق التشريعات التربوية، مما أدى إلى غياب المسؤولية وتدني مستوى التعليم، خاصة في ظل غياب الدراسات العلمية المحلية بهذا المجال. وانطلاقاً من ذلك وجدت الباحثة أن هناك حاجة لتشخيص واقع الشفافية في مؤسسات التعليم، نظراً لما لهذا المفهوم من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المدارس، ونجاح خططها وزيادة قدرتها على حل المشكلات.

### ومن خلال ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن للإدارة بالشفافية من وجهة نظر عينة البحث للأبعاد (التشريعات والقوانين، الأداء والتقييم، اتخاذ القرارات، إجراءات وآليات العمل، الشفافية ومكافحة الفساد، المعلومات والبيانات)؟

### أهداف البحث: هدفت البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس الآتي:

- معرفة درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن وجهة نظر عينة البحث بمجالات (التشريعات والقوانين، الأداء والتقييم، اتخاذ القرارات، إجراءات وآليات العمل، المساواة ومكافحة الفساد، المعلومات والبيانات).

### أهمية البحث:

تستمد هذه البحث أهميتها من أهمية موضوعها وحدائته، التي تسعى الباحثة لمعرفة درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن، وبالإضافة إلى أن جهات عديدة ستستفيد من البحث الحالية وتتمثل في الآتي:

### الأهمية النظرية:

- تقديم مقترحات وتوصيات للباحثين والمهتمين فيما يخص موضوع البحث.
- ستثري أدبيات ونتائج هذا البحث المكتبة العربية بالمعلومات والخبرات وأحداث التجارب المتعلقة بالإدارة بالشفافية، يستفاد منها مستقبلاً.
- يعد هذه البحث - على حد علم الباحثة - من أوائل البحوث التي تناولت درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن.
- فتح الباب أمام مزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بالإدارة بالشفافية في الإدارات التعليمية، وكيفية الارتقاء بها وتطويرها.

### الأهمية التطبيقية:

- تبرز أهمية البحث كونها تتناول موضوعاً رئيساً ويُعتبر من أحد وسائل تحقيق الاستراتيجية الوطنية لمحاربة الفساد ولحماية النزاهة بإقرار مبدأ الشفافية وتعزيزه داخل المؤسسات التربوية. والتعريف بمنهجية وثقافة الإدارة بالشفافية، الذي يمثل إحدى أدوات المؤسسات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالمنافسة والعلومة والجودة.

- تقديم مقترحات، وتوصيات تساعد الإدارات المدرسية، وكذا الإدارات التربوية والتعليمية من خلال معرفة أهمية مفهوم الإدارة بالشفافية والدور الذي يمكن أن تلعبه في التطوير تحسين الأداء.
- تكمن أهمية درجة ممارسة الإدارة بالشفافية من أهمية ما يمكن أن يحققه من نتائج على مستوى المدرسة لدى المدراء والعاملين معه وعلى المستفيدين على حدٍ سواء.
- ومن خلال النتائج التي ستسفر عنها البحث، ومن التوصيات والمقترحات والرجوع لها لإجراء البحوث والدراسات، حيث تعتبر البحث الحالية من الأبحاث القليلة - على حد علم الباحثة - التي عالجت مفهومي الشفافية، وبالتالي قد تساهم بالمعرفة التراكمية إثراء المكتبة والأدب النظري للباحثين بالمستقبل.

### حدود البحث:

إن تحديد البحث في إطار معين من الناحية الزمانية، والمكانية، والموضوعية. يساعد الباحث في الوصول إلى الهدف الذي يسعى إليه من خلال قيامه بالبحث، ويجعل البحث تسير في سياق متسلسل منظم، بعيداً عن العشوائية وعدم التكامل، وتوفير الجهد والوقت الذي قد يذهب سدى لعدم علاقته بالبحث، من هذا المنطلق تم تحديد هذه البحث في إطار معين واضح محدد وتم حصره في الإطار التالي:

- **الحدود الموضوعية:** تتحدد البحث بموضوع ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن، وذلك من خلال الكشف عن مستوى ممارسة الإدارة بالشفافية من خلال الأبعاد ( التشريعات والقوانين، الأداء والتقييم، الشفافية ومكافحة الفساد، اتخاذ القرار، إجراءات وآليات العمل، المعلومات والبيانات).
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه البحث على مدارس الثانوية العامة (الحكومية) في جميع مديريات محافظة عدن.
- **الحدود البشرية:** مديري، وكلاء، اختصاصيين اجتماعيين، معلمين، في مدارس الثانوية العامة الحكومية محافظة عدن.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه البحث خلال العامين 2020م - 2022م.

### مصطلحات البحث:

#### الشفافية:

عرفتها الطوخي (2002 م: 114): بأنها التزام منظمات الإدارة العامة بالإفصاح والعلانية، والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة.

وعرف الطشة (2007 م: 8) الشفافية: بأنها مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء والتقييم وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها، وموضوعية اتخاذ القرارات، وامتلاك نظاماً واضحاً للمساءلة ومكافحة الفساد، وعرفتها الطوخي (2002 م: 114): بأنها التزام منظمات الإدارة العامة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة.

وعرفها رولينز (Rawlins، 2008م: 5): بأنها محاولة مقصودة لتحقيق أعلى قدر من أتاحة المعلومات المصرح بنشرها سواء ذات الطابع الإيجابي أو السلبي بدقة فائقة، وفي الوقت الملائم وبوضوح شديد للرأي العام، لدعم جميع القرارات العقلانية وردود الأفعال المنطقية تجاه المنظمة، خلال خضوعها لعملية المحاسبة المجتمعية العامة لأعمالها وسياساتها وممارساتها.

**وتعرف الباحثة الإدارة بالشفافية إجرائياً** بأنها: " مجموعة السلوكيات والأداء والآليات الدالة على وضوح ودقة المعلومات ذات الطابع الإيجابي أو السلبي التي يتاح ويصرح للجميع الاطلاع عليها في الوقت الملائم، والتي يقوم بها مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة عدن من خلال الوضوح التام التشريعات والقوانين، ونشرهم للمعلومات والبيانات وإفصاحهم عنها، وتبسيط إجراءات وآليات العمل، ووضوح الأداء والتقييم وعدالته وامتلاكهم لنظام واضح للشفافية ومكافحة الفساد، وموضوعيتهم في اتخاذ القرارات".

**مدير المدرسة:** تبنت الباحثة التعريف الذي ورد في اللائحة المدرسية كتعريف إجرائي لهذه البحث: هو المسؤول الأول عن مدرسته وقيادة العمل بها من النواحي التربوية والتعليمية والفنية والإدارية والمالية والاجتماعية والثقافية، وهو مرجع الإدارة المدرسية والعاملين فيها، لذا يجب أن يكون واعياً بأساسيات عمله، ومتطلباته مقدراً لمسئوليته، مخلصاً في أداء مهامه وواجباته التي تستهدف تحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم والأهداف الخاصة للمرحلة التعليمية التي يعمل بها (اللائحة المدرسية بالقرار الوزاري رقم (95) لسنة 1997م).

**التعليم الثانوي العام:** تبنت الباحثة التعريف الذي ورد في القانون العام للتربية والتعليم كتعريف إجرائي لهذه البحث "هو التعليم الذي يتيح للتلاميذ الذين حصلوا على شهادة المرحلة الأساسية الموحدة متابعة تنمية معارفهم ومهاراتهم العلمية والأدبية وتستغرق مرحلة الثانوية بقسميها العلمي والأدبي ثلاث سنوات. التعليم الثانوي التخصصي يتيح للتلاميذ الذين حصلوا على شهادة المرحلة الأساسية الموحدة متابعة تنمية معارفهم العلمية والتخصصية وتستغرق الثانوية التخصصية ثلاث سنوات يستطيع التلاميذ بعد تخرجهم منها إما الدخول إلى سوق العمل مباشرة أو مباشرة تعليمهم الذاتي ويفتح أمامهم مجالات عديدة للاختيار في ضوء قدراتهم واستعدادهم وميولهم وفي ضوء التوجيه التربوي لهذه الاختبارات". (القانون العام للتربية والتعليم رقم (45) لسنة 1992م).

### منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي لانسجامه مع طبيعة البحث، والذي يعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع وكذلك دراستها وتحليلها لمعرفة خصائصها ومدى ارتباطها بالظواهر الأخرى. (عبيدات وآخرون، 2000م: 247) ولا يقتصر على ذلك، بل يتعداه إلى مساعدة الباحث في تطوير الواقع الذي يدرسه عن طريق استنتاجات وتعميمات هذه الدراسة.

### ثانياً: أدبيات البحث ودراسات سابقة:

#### أدبيات البحث

❖ **مفهوم الإدارة بالشفافية:** يرتبط مفهوم الشفافية بحرية تدفق المعلومات، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة مفتوحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم، واتخاذ القرارات المناسبة، واكتشاف الأخطاء (فاخوري، 2009م: 7).

**وتعرفها الباحثة بأنها:** "مجموعة السلوكيات والأداء والآليات الدالة على وضوح ودقة المعلومات ذات الطابع الإيجابي أو السلبي التي يتاح ويصرح للجميع الاطلاع عليها في الوقت الملائم، والتي يقوم بها مديري مدارس الثانوية الحكومية م/ عدن من خلال الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، ونشرهم للمعلومات والبيانات وإفصاحهم عنها، وتبسيط إجراءات وآليات العمل، ووضوح الأداء والتقييم وعدالته، وامتلاكهم لنظام واضح للمساءلة ومحاربة الفساد، وموضوعيتهم في اتخاذ القرارات)".

#### ❖ مفهوم الشفافية:

**الشفافية لغَةً:** تشتق الشفافية من فعل: " (شف) الثوب ونحوه - شفوفاً: رق حتى يرى ما خلفه. والشيء لم يحجب ما وراءه" (إبراهيم أنس وآخرون: 484).

ويؤكد (السبيعي، 2010م) في تعريفه للشفافية أيضاً على البعد القانوني، باعتبار أن الشفافية عبارة عن: تقاسم المعلومات، وعلنية صنع السياسات والأنظمة والتشريعات، وتحديد الإجراءات والتعليمات الحكومية بما يتفق مع قواعد قانونية مكتوبة ومنشورة يحدد فيها المعلومات التي يجب توفيرها، والمواعيد التي يجب نشرها فيها بشكل مفصل ودقيق، والمسؤولية القانونية في حال عدم نشرها، على أن تكون هذه المعلومات كافية لفهم عمل القطاعات الحكومية ومراقبة أداؤها بحيث تكون في متناول المواطن ومن له علاقة على حد سواء". (السبيعي، 2010م : 9) أما (الطشة، 2007م) فقد وضع تعريفاً أوسع من التعريف السابق باعتبار الشفافية الإدارية مجموعة السلوكيات والأداءات السابقة الدالة على الشفافية الإدارية، والتي تقوم بها إدارة الوزارة تجاه الموظفين والمواطنين، والتي تتضمن إضافة إلى ما سبق تبسيط الإجراءات وآليات العمل، وسهولة الاتصال بكافة الاتجاهات، علاوة على موضوعية اتخاذ القرارات، مع امتلاك نظام واضح للمساءلة ومكافحة الفساد. (الطشة، 2007م : 8)

❖ **أبعاد الشفافية:** أن الأهمية بمكان وجود مجالات وأبعاد لكي نستطيع من خلالها تحقيق الإدارة بالشفافية، حتى نصل إلى الغاية والهدف الأساسي وهو تطوير المؤسسات التعليمية وبناء إدارية تربوية قوية قادرة على الصمود في وجه التحديات، مما يدفع بعجلة التنمية والتطور في أي مجتمع. وقد تناول الباحثون والكتاب في دراساتهم أبعاد ومجالات متعددة للشفافية فنجد مثلاً : (الفاخوري، 2009م) ترى أن الممارسات الدالة على الشفافية تتمثل في: اتخاذ القرارات، والتعليمات، والاتصال والعلاقات، تقييم الأداء والتغذية الراجعة، في حين البلوي، (2010م) يضيف إليها بعداً آخر، وهو الإجراءات وآليات العمل، ونجد أن (رمزي 2013م) تناول ست مجالات هي : (التشريعات والقوانين والأنظمة، الأداء والتقييم، الفساد والمساءلة، اتخاذ القرار، وإجراءات وواجبات العمل، المعلومات والبيانات). وكذلك دراسة (الطشة وحوامدة، 2009م) التي تناولت المجالات الآتية: (التشريعات والقوانين والأنظمة، الأداء والتقييم، المعلومات والبيانات، الإجراءات وآليات العمل، اتخاذ القرارات، الاتصال، الفساد والمساءلة)، بينما تناول دراسة (الحشاش، 2014م) ست مجالات (الشفافية في القوانين والتشريعات، الشفافية في تقييم الأداء، الشفافية في المساءلة الإدارية، الشفافية في اتخاذ القرار، الشفافية في إجراءات العمال، الشفافية في نظم المعلومات). وسيتم عرض الأبعاد التي تناولتها البحث الحالية وهي: "التشريعات والقوانين، المعلومات والبيانات، إجراءات وآليات العمل، الأداء والتقييم، الشفافية ومكافحة الفساد"، بما يتناسب مع البيئة التنظيمية التربوية اليمنية. بالإضافة الى عرض الأبعاد الأخرى كما تناولتها الأدبيات والموضوعات المتصلة بالدراسات المشار إليها سابقاً.

➤ **البُعد الأول: التشريعات والقوانين:** أن الشفافية تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، ووضوح لغتها، وتطورها وفقاً للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر. (الكيلاني وسكجها، 2000م : 59).

➤ **البُعد الثاني: المعلومات والبيانات:** تُعد المعلومات مطلباً أساسياً من مطالب العمليات الإدارية، فبدونها لا يستطيع الإداريون القيام بمهام في مؤسساتهم، لأنها ببساطة تمس كل مكون من مكونات العمليات الإدارية، فلا يمكن التخطيط، وصناعة القرارات، وتقييم الأداء دونها وبناءً على مدى صحتها تكون تلك الإجراءات صائبة، وتصب في مصلحة المؤسسة وتحقيقها لأهدافها. (الحشاش، 2014م : 54).

وبشكل عام فإن هذه النظم تسعى إلى تهيئة المعلومات الإدارية لكافة مستويات الإدارة للقيام بوظائفها بشكل جيد، وضرورة وصف نشاطات المنظمة الداخلية والخارجية وتحديد المعلومات اللازمة لهذه الوظائف.

(عليان، 2000م : 286)

### **البُعد الثالث: إجراءات وآليات العمل:**

❖ **مفهوم إجراءات العمل:** الإجراءات هو نظام يصف بالتفصيل الخطوات التي ينبغي القيام بها لتحقيق أو إنجاز عمل ما (العالمق، 2008م : 11)، ويقصد بالإجراءات الخطوات التفصيلية والمراحل التي تمر بها العملية الإدارية من البداية، وحتى الانتهاء منها، (اللوزي، 2002 : 583). إن إجراءات العمل تعبر بصورة أو بأخرى عن مدى تطور المنظمة ومدى مسابقتها لروح العصر، ويرتبط مدى تقديم المنظمة لخدماتها، بمدى بساطة ومرونة إجراءاتها، وكلما كانت حريصة على مراجعة وتدقيق الإجراءات بشكل دوري، كان تحقيقها للأهداف أفضل. وبهذا فإن الإجراءات باعتبارها الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ عملية معينة ستؤدي إلى تجنب الفوضى في العمليات عن طريق تحديد الخطوات التفصيلية التي يجب اتباعها، كما تساهم في تقليل الجهد الذهني للمواطنين لأنها تجنب التفكير فيما يجب عمله في كل عملية في كل مرة، كما أنها وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيذ مختلف العمليات فهي ضمان بأن كل العمليات تتم بالطريقة المقررة سابقاً. (الهوري، 2000م : 82). تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة المعقدة، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيه بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر أدائهم أمام رؤسائهم، كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة، والتي يصعب تقييمها. (نوري وكورتل، 2011م : 321).

### **البُعد الخامس: الشفافية ومكافحة الفساد:**

أصبحت ظاهرة الفساد الإداري حديث الساعة، واستحوذت على اهتمام المنظمات والهيئات المحلية والعالمية، لما لها من نتائج سلبية على المجتمعات وتنميتها، فتسابقت الهيئات لمحاربتة، وسن القوانين والتشريعات التي تردع من يقوم به. (الحشاش، 2014م : 38). وهي تدلل على غياب القيم الأخلاقية، والأسس والضوابط التي تحكم السلوك الإنساني بوجه عام، ما يعطل خطط وبرامج التنمية ويفشلها. (السبيعي، 2010م : 59).

### ➤ البُعد السادس: اتخاذ القرار:

يرى هاريسون أن اتخاذ القرار هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار. (عواد، 2013م : 98). ويعرف أيضاً بأنه "نتاج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد الذي يمثل القرار، ويصدر عن المسؤول الذي يملك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات سواء كان هذا المسؤول شخص معين أو جهة مختصة. (طعمة، 2010م : 20).

### ❖ دراسات سابقة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات الحديثة التي تم الرجوع إليها، والتي تناولت موضوع الإدارة بالشفافية في مؤسسات التعليم العام على المستوى العربي والأجنبي، تبين للباحثة أن هناك شحة في الدراسات، بل وتكاد تنعدم على المستوى المحلي بحسب (علم الباحثة)، والمتعلقة بموضوع الإدارة بالشفافية بمؤسسات التعليم بصفة عامة ومؤسسات التعليم الثانوي بصفة خاصة، سواء من الرسائل العلمية الماجستير أو الدكتوراه بالجامعات أو الأبحاث العلمية المنشورة في المجالات العلمية أو قواعد بيانات الشبكة العنكبوتية، وقامت الباحثة في هذا الجزء باستعراض ما توفر لها من دراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث الحالية، في مجال التربية والتعليم ومدارس التعليم العام والثانوي، والتي تناولت الشفافية الإدارية، واستعرضت الباحثة الدراسات التي تم جمعها من المكتبات وشبكة الإنترنت لأغراض هذه البحث، وفقاً لتقسيمها (محلية، عربية، أجنبية) وحدثتها مرتبة تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

### ➤ أولاً: دراسات محلية:

#### 1. دراسة (الأديمي، 2021): عنون: متطلبات تطبيق الحوكمة في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز.

هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات تطبيق الحوكمة في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتحدد مجتمع البحث بالقيادات الإدارية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز وعددهم (133) موظفاً وموظفة، منهم (30) عينة استطلاعية، حيث تمثلت العينة الأصلية للدراسة ب (90) موظفاً وموظفة، وتم استخدام أداة الاستبانة في البحث المكونة من (53) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: المتطلبات القانونية والمتطلبات التنظيمية والمتطلبات المهنية والقيمية والمتطلبات التقنية والمادية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن درجة توافر متطلبات الحوكمة ككل كانت بدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي بلغ (1,89) وانحراف معياري بلغ (433). إن المتطلبات التنظيمية والإدارية احتلت المرتبة الأولى بدرجة (متوسطة)، وجاءت المتطلبات القيمية والمهنية بالمرتبة الثانية بدرجة (متوسطة)، وجاءت المتطلبات القانونية في المرتبة الثالثة وبدرجة (متوسطة)، وجاءت المتطلبات التقنية والمادية بالمرتبة الدنيا والأخيرة وبدرجة (متوسطة)، وهي أكثر المتطلبات التي تحتاج إلى توفير بالمقارنة مع المتطلبات الأخرى. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تجاه توافر متطلبات تطبيق الحوكمة في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر الموظفين تُعزى للمتغيرين المستقلين في البحث وهما: (الجنس، والمشاركة بالدورات التدريبية)، وكذلك وفقاً لمتغيرات البحث وهي: (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة الوظيفية).



## 2. دراسة (أبو حاتم، 2021)، بعنوان: مدى استجابة برنامج التطوير المدرسي لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام في أمانة العاصمة - الجمهورية اليمنية.

الدراسة إلى الكشف عن مدى استجابة برنامج التطوير المدرسي لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام المطبقة لبرنامج التطوير المدرسي بأمانة العاصمة صنعاء، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من (594) عضوًا، وقد بلغت عينة البحث (144) عضوًا موزعين على (16) مدرسة بأمانة العاصمة، واستخدمت الباحثة لجمع البيانات والمعلومات أداة المقابلة والاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: ضعف القدرات التخطيطية للإدارات المدرسية مما شكل عائقًا أمامهم عند صياغة الرؤية الاستراتيجية والتنفيذية لمدارسهم. وعجز المدرسة عن ترجمة رؤيتها ورسالتها إلى ممارسات تعليمية عملية وضعف الإمكانيات المادية للمدرسة في المدارس التي لا تمتلك ميزانية تشغيلية مما أدى إلى توقف عدد من أهدافها وأنشطتها التطويرية وتحسن مستوى المشاركة المجتمعية، نتيجة نشر الوعي بأهمية العلاقة بين الأسرة والمدرسة وتحسن مستوى تحصيل الطلبة وانخفاض في نسبة المشكلات السلوكية لديهم.

## 3. دراسة (الحبيشي، 2017م): بعنوان "نموذج مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم العام بمدينة إب في مبادئ الحوكمة".

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم العام بمدينة إب في ضوء مبادئ الحوكمة، ومعرفة إذا كان هناك فروق في استجابات أفراد عينة البحث حول الواقع والأهمية المستقبلية لتطبيق مبادئ الحوكمة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام بمدينة إب البالغ عددهم (531) معلمًا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية وبنسبة (30%) من أفراد مجتمع البحث الأصلي، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة وتكونت من (60) فقرة توزعت على خمسة مجالات هي: (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة المجتمعية، ومكافحة الفساد، واللامركزية)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها الآتي: إن واقع ممارسة مبادئ الحوكمة في إدارة مدارس التعليم العام بمدينة إب كانت متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.94). وإن درجة الأهمية المستقبلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة مدارس التعليم العام بمدينة إب كانت كبيرة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.19).

## 4. دراسة (الجنيد، 2016): بعنوان "نموذج مقترح لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في ضوء التجارب العالمية المعاصرة".

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم اليمنية في ضوء الممارسات الدولية المعاصرة من خلال التعرف إلى واقع البيئة الداخلية لمنظومة الحوكمة في الوزارة المتمثلة بتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وواقع البيئة الخارجية لمنظومة الحوكمة في الوزارة والمتمثلة في تشخيص الفرص والمخاطر والتحديات ذات العلاقة، ومتطلبات تطبيق منظومة الحوكمة في الوزارة، وصولاً إلى الوضع الذي ينبغي أن يكون لنظام الحوكمة فيها، في ضوء الممارسات الدولية المعاصرة، واستخدمت الباحثة ثلاثة مناهج بحثية هي: منهج البحث الوصفي المسحي بشقيه: المكتبي والميداني، ومنهج تحليل النظم ومنهج الدراسات المستقبلية

(دلفي)، كما تم اختيار عينة قصدية مكونة من (11) خبيراً. وتوصلت البحث إلى: بناء أنموذج لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في ضوء الممارسات الدولية المعاصرة.

### ➤ ثانياً: دراسات عربية:

#### 1- دراسة الحشاش (2014م)، بعنوان: "درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بدرجة أداء العاملين فيها، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد استبانتين كأداة للدراسة الأولى لتحديد درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، والثانية لتحديد درجة أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة والبالغ عددهم (309) موظفاً موزعين كما يلي: (126) رئيس قسم، و(183) مشرفاً تربوياً. وتكونت عينة الدراسة من (281) رئيس قسم ومشرفاً تربوياً من أصل (309) موظفاً، أي بنسبة استرجاع (90.93%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وبوزن نسبي بلغ (71.60%)، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة إلى ضرورة تحقيق مديري التربية والتعليم للشفافية الإدارية بدرجة أكبر مما هي عليه الآن في عملياتهم الإدارية، تعزيز الممارسات التي تفضي إلى تحقيقها.

#### 2- دراسة (رمزي، 2013م)، بعنوان: "الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، كما هدفت البحث إلى الكشف عن الفروق الإحصائية بين المتوسطات لاستجابات المبحوثين حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية وفقاً لمتغيرات (لخبرة والمؤهل ونوع المؤهل والمسمى الوظيفي والمنطقة التعليمية). واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة، واستخدمت أداة الاستبانة التي تكونت من جزئين رئيسيين، الجزء الأول يتضمن المعلومات الشخصية العامة، والجزء الثاني مكون من ستة محاور وهي: (التشريعات والقوانين والأنظمة، والأداء والتقييم والفساد والمساءلة، واتخاذ القرارات، وإجراءات وآليات العمل، والمعلومات والبيانات) حيث تضمنت (55) عبارة، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري مكاتب التربية والتعليم وعددهم (16) مديراً و(260) مشرفاً تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية وهم يمثلون (36%) من مجتمع المشرفين الكلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم كما يدرها مديري المكاتب أنفسهم والمشرفين التربويين كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,76) وبانحراف معياري (0,62) وقد جاءت أبعاد تطبيق الشفافية على الترتيب التالي: الفساد والمساءلة بالمرتبة الأولى وتبعه اتخاذ القرارات، ثم الأداء والتقييم، ثم الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة ثم إجراءات العمل وتلاه الشفافية بمجال المعلومات والبيانات. كما تبين وجود فروق دالة إحصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم

والمشرفين التربويين حول تطبيق الإدارة بالشفافية وأبعادها وفقاً للمسمى الوظيفي لصالح تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم مقابل تقدير المشرفين التربويين. بينما تبين عدم جود فروق دالة إحصائية حول تطبيق الإدارة بالشفافية وأبعادها وفقاً للمؤهل العلمي ولنوع المؤهل العلمي وللمنطقة التعليمية والخبرة. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإدارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية وما تضمنته من مجالات متعددة سواء الفساد والمساءلة واتخاذ القرارات أو الأداء والتقييم أو الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة وإجراءات العمل أو بمجال المعلومات والبيانات.

### 3- دراسة عريبات (2011م)، بعنوان: " الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدراء المدارس العاملين معهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس العاملين معهم، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما أنه تم تصميم استبانة كأداة لهذه الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة بنسبة (14%) من مجتمع البحث، ثم اختارهم بالطريقة العشوائية العنقودية وخلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة الشفافية الإدارية التي يتبعها المدراء الإداريون في وزارة التربية والتعليم كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلي لفقرات مجال الشفافية الإدارية (9.01 2)، أظهرت البحث وجود علاقة إيجابية بين ظروف العمل والأداء الوظيفي والرضا عنه. وأوصت الدراسة إلى تشجيع المديرين في وزارة التربية والتعليم على التغيير والتحديث في أساليبهم الإدارية لتكون أكثر وضوحاً بما يسهم في الوصول إلى درجة عالية من السلاسة في تدفق المعلومات والقرارات الإدارية بما يخدم العملية التعليمية.

### 4- دراسة البلوي (2010م)، بعنوان: " درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المديرين والمديرات للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك، تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية، مستوى المدرسة)، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقد طورت استبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة مكونة من (220) معلماً و(218) معلمة، أخذت بطريقة عشوائية بسيطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية جاءت عالية. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور على بعد إدارة المعلومات والبيانات، والاتصال الإداري الداخلي والخارجي، وصنع واتخاذ القرارات. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح الدبلوم على جميع الأبعاد عدا الإجراءات وآليات العمل، وأوصت الدراسة بضرورة توفير مناخ ملائم للشفافية في المدارس من حيث عقد دورات تدريبية للمديرين توضح لهم كيفية ممارسة الشفافية.

### 4\_ دراسة فاخوري (2009م)، بعنوان: " درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الأردن لمفهوم الشفافية".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة إدراك مفهوم الشفافية ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات

وتوزيعها على عينة البحث المكونة من (300) مدير ومديرة، وتوزيعها على ثلاث مجالات (دور المدير مع الطلبة، دور المدير مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، دور المدير مع المعلمين : وينقسم إلى أربعة أبعاد هي: " اتخاذ القرارات، وتقييم الأداء والتغذية الراجعة، الاتصال والعلاقات، التعليمات. استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية). وتوصلت نتائج الدراسة إلى: إن درجة ممارسة الشفافية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن، جاءت بدرجة متوسطة. كما أوصت الدراسة بضرورة توضيح وتطبيق مبدأ الشفافية في المدارس الحكومية في وزارة التربية والتعليم وإتباع سياسة الباب المفتوح.

### 5\_ دراسة الطعاني (2009م)، بعنوان: "درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة الكرك بمعايير الشفافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التزام المشرفين التربويين في محافظة الكرك بمعايير الشفافية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، و تكونت العينة من (175) مدير ومديرة، و(526) معلم ومعلمة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن درجة التزام المشرفين بمعايير الشفافية في جميع أبعاد البحث كانت متوسطة، وتبين وجود فروق دالة إحصائية لأبعاد الشفافية تبعاً للنوع الاجتماعي، ولصالح الإناث على بعدي المساءلة والاهتمام والمشاركة، وتبين وجود فروق تعزى لخبرة المديرين لصالح السنوات الأعلى. كما تبين وجود فروق تعزى لمؤهل المعلمين على جميع الأبعاد لصالح حملة الماجستير مقابل البكالوريوس وحملة الدبلوم مقابل البكالوريوس

### 6- دراسة الطشة وحوامدة (2011م): "بعنوان درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها".

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، كما قاما ببناء استبانة للتعرف إلى درجة الالتزام بالشفافية الإدارية، تكونت من (11) فقرة موزعة على سبع مجالات، وتم تطبيقها على عينة تكونت من (980) فرداً اختارهم بالطريقة العشوائية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (2.72).
2. أن جميع المتوسطات الحسابية لجميع مجالات الشفافية الإدارية جاءت ضمن المستوى المتوسط من حيث الالتزام حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (2.58-2.81)، حيث جاء مجال التشريعات والقوانين والأنظمة في المرتبة الأولى، فيما جاء مجال الفساد والمساءلة في المترتبة الأخيرة. في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحثان بما يلي:

- 1\_ العمل على رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم من خلال إيلاء الشفافية أهمية كبيرة، وتوضيحها للمواطنين والموظفين من خلال الأدلة والدورات ووسائل الإعلام
- 2\_ توفير شبكة نظم معلوماتية لتمكين الجميع من الاستفادة من المعلومات من مواطنين وموظفين وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرارات بصورة علمية سليمة.

## ➤ ثالثاً : دراسات أجنبية:

1-دراسة كلين (klein,2012)، بعنوان: "سياسة الباب المفتوح: الشفافية تقلل النزاعات بين مديري المدارس والموظفين".

### The open –Door policy: Transparency Minimizes Conflicts Between School Principals and Staff.

هدفت الدراسة الى الكشف عن مساهمة الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين، حيث تكونت عينه البحث من (294) معلماً ومن (59) مدرسة ابتدائية وثانوية، واستخدم الباحث المنهج التجريبي، حيث أعطيت للمعلمين بعض القرارات من إدارة المدرسة دون تفسير، وتسببت في حدوث صراع بين التزام المعلمين في العمل وحياتهم المنزلية، ثم طلب من المشاركين تعبئة استبيان حول التزامهم العاطفي ومشاركتهم في العمل، وبعد نحو شهر قدمت لهم نفس القرارات، ولكن هذه المرة مع التوضيح الكامل للعوامل الكامنة حول اتخاذها، ثم طلب منهم تعبئة نفس الاستبانة مرة ثانية. والانتقال من إعطاء القرارات دون شرح أسباب اتخاذها إلى إعطائها وشرحها سبب تغيرا كبيرا في موقف المشاركين تجاه الإدارة، حيث حسن التزامهم العاطفي لعلهم، فضلا عن استعدادهم للمشاركة فيه بشكل مكثف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخلفية الأكاديمية للمعلمين، حيث إن المعلمين الحاملين لدرجة الماجستير تأثروا بشكل إيجابي بتحقيق الشفافية أكثر من المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس. كما أشارت النتائج إلى الآثار الإيجابية التي ساهمت بوجودها الشفافية، مثل الثقة المتبادلة وتعاون الموظفين داخل المدرسة.

### 2- دراسة لانج (Lang، 2007م)، بعنوان: "شفافية غرفة الصف في المدارس الثانوية في واشنطن".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى شفافية غرفة الصف في المدارس الثانوية في واشنطن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطبيق البحث على (30) صف ومراقبة الطلاب والمعلمين، وتم استخدام ستة مشرفين لمتابعة الحصص كل حصة (50) دقيقة، واستخدمت بطاقة الملاحظة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أول خمس دقائق في الحصة يتم فيها معالجة طلبات خاصة بالطلاب ، وأخر خمس دقائق تُخصص لتكرار التعليمات والواجبات من قِبَل المعلم، وخمس دقائق للاستئذان إلى الحمام، وما تبقى من وقت يتم فيه إعطاء المادة التعليمية، وعدم توضيح الهدف من الحصة في بدايتها للطلاب من قِبَل المعلم.

### 3- دراسة ميتشل (Mitchell، 2004 )، بعنوان: "آراء المديرين المنظمين ببرامج التطوير المدرسي، عن تأثير الشفافية في الإصلاح المدرسي في ولاية أوهايو الأمريكية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين المنظمين ببرامج التطوير المدرسي، عن تأثير الشفافية في الإصلاح المدرسي في ولاية أوهايو الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من (20) مديراً، وتم جمع المعلومات عن طريق إجراء المقابلات مع جميع أفراد العينة. وتوصلت نتائج البحث إلى أن مديري المدارس يدركون مفهوم الشفافية وأهدافها ، وينظرون لها بجدية واهتمام، كما أنهم يشعرون أن الشفافية المستندة على الأداء تقيس الأهداف المرتبطة بالتطوير المدرسي بشكل أفضل.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

\* من خلال استعراض الدراسات السابقة في مجال الإدارة بالشفافية وتطبيقاتها، ومعرفة أهم أهدافها ونتائجها المتمخضة عنها، نلاحظ أهمية هذا الموضوع وحيويته الذي يشغل العديد من الباحثين والدارسين، لما للشفافية الإدارية من دور كبير في إحداث التنمية والتطوير داخل المنظمات بصفة عامة، والتعليمية بصفة خاصة، وترى الباحثة أن:

1. جميع الدراسات التي تم عرضها تناولت موضوع الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العام في العربية والأجنبية، ولا توجد دراسة محلية وخاصة بمحافظة عدن \_ على حد علم الباحثة - تناولت تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في التعليم العام بشكل عام التعليم الثانوي العام بشكل خاص.
  2. تناولت الدراسات السابقة مختلف مجالات مؤشرات تطبيق الإدارة بالشفافية في عدد من مؤسسات التعليم العربية والأجنبية، وتم الاستفادة منها في إطار البحث النظري، وأداة الدراسة الميدانية وتحليلها.
  3. يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي في دراسته الحالية مع الاختلاف الجزئي لبعض هذه الدراسات في تطبيقها لهذا المنهج، واختلفت مع دراسة (الجنيد، 2016) التي استخدمت إضافة إلى المنهج الوصفي المسحي منهج تحليل النظم ومنهج الدراسات المستقبلية (دلفي)، ودراسة كلين (klein, 2012) التي استخدمت المنهج التجريبي.
  4. كما يتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات مع اختلاف في المحاور والمجالات باستثناء دراسة لانج (Lang، 2007م) التي استخدمت أداة الملاحظة، ودراسة (Mitchell، 2004م). التي استخدمت المقابلة.
  6. يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث البعد المكاني.
- وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء وتدعيم الإطار النظري وتكوين فكرة عامة عن مشكلة البحث وأهميته وبناء بنود أداة البحث وتقسيمها في ضوء الأسئلة التي أجاب عنها البحث الحالي، كما ساعدت في الاطلاع على نماذج تطبيقات الإدارة بالشفافية في مختلف البلدان العربية والعالمية.

### ثالثاً: إجراءات البحث:

يتناول هذا الجزء من البحث توضيح إجراءات البحث والأساليب العلمية المتبعة في سبيل تحقيق هدف الدراسة المتمثل بمعرفة درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظة عدن"، كما يتضمن وصفاً دقيقاً لمجتمع الدراسة وعينتها والطريقة التي تم إتباعها في اختيار العينة، وكذلك بناء أدوات الدراسة، وصدق وثبات الأداة وإجراءات تطبيقها الميداني.

### مجتمع وعينة الدراسة:

❖ **مجتمع البحث:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ، ووكلاء، واختصاصيين اجتماعيين، ومعلمي مدارس التعليم الثانوي العام الحكومي في محافظة عدن، والبالغ عددهم (1249)، فرداً يضم (25)، مديراً ومديرة، و(57)، وكبلاً

ووكيلة، و(1119)، معلمًا ومعلمة، موزعين على (25)، مدرسة في الثمان المديریات، حسب إحصائيات مكتب التربية والتعليم للعام الدراسي 2021/2020م،

❖ **عينة البحث:** تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس والوكلاء، والاختصاصيين الاجتماعيين في مدارس التعليم الثانوي في عموم مديريات محافظة عدن والبالغ عددهم (130) فردًا، ونظرًا لكبر المجتمع، وصعوبة التوزيع على جميع المعلمين في عموم مدارس التعليم الثانوي الحكومي في محافظة عدن لكون أعدادهم كبيرة، أخذت الباحثة عينة منهم يبلغ عددها (170) معلم ومعلمة، بنسبة (15%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وبذلك يكون مجموع أفراد عينة الدراسة (300) فردًا، بنسبة (24%) من المجتمع. والجدول رقم (3-1) يوضح توزيعهم ونسبتهم من المجتمع الأصلي كالآتي:

جدول (3-1) يبين عدد الأفراد اللذين تم اختيارهم كعينة للدراسة من مجتمع الدراسة

عدد العينة ونسبتهم من المجتمع		عدد أفراد مجتمع الدراسة	
% من مجتمع الدراسة	العدد	العدد	الفئة
100%	25	25	مدير
100%	57	57	وكيل
100%	48	48	مشرف اجتماعي
15%	170	1119	معلم
24%	300	1249	الإجمالي

ولتحديد عدد العينة الفعلية التي اعتمدها الباحثة في هذه الدراسة المسحية، وزعت الباحثة (300)، استبانة، واسترجعت (270)، استبانة، المفقود منها (30)، واستبعد منها (20)، استبانة، لعدم صلاحيتها للتحليل، وبناء على ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة والصالحة للتحليل (250)، استبانة، بنسبة (83%)، من الاستبانات الموزعة، وتمثل أفراد عينة الدراسة الحالية من مديري المدارس والوكلاء، والاختصاصيين الاجتماعيين، والمعلمين، وتوزعت الاستبانات المسترجعة على النحو الآتي: (23)، مدير ومديرة بنسبة (92%)، من مجموع مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن، و(46)، وكيل ووكيلة بنسبة (81%)، و(33)، من الاختصاصيين الاجتماعيين بنسبة (69%)، و(148)، معلم ومعلمة بنسبة (13%)، وبذلك يكون مجموع العينة (250)، فردًا، كما هو موضح في الجدول الآتي: الجدول رقم (3-2) يوضح عدد أفراد عينة الدراسة المعتمدة بحسب الاستبانات الموزعة والمفقودة والمستبعدة والمعتمدة كالآتي:

جدول (3-2) يبين عدد أفراد عينة الدراسة المعتمدة بحسب الاستبانات الموزعة والمفقودة والمستبعدة والمعتمدة

م	فئة عينة الدراسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات المعتمدة من الموزعة	
					العدد	النسبة

1	مدير	25	23	2	-	23	92%
2	وكيل	57	46	2	9	46	81%
3	اختصاصي اجتماعي	48	33	10	5	33	69%
4	معلم	170	152	16	4	148	87%
	الإجمالي	300	259	32	9	250	83,3%

### بناء أداة الدراسة وإجراءاتهما:

يعد اختيار الأداة المناسبة في أي دراسة علمية من أهم ركائز هذه الدراسة، ولا بد أن تناسب هذه الأداة المنهج المتبع في الدراسة، والغاية منها جمع البيانات والمعلومات عن أفراد العينة المستهدفة، وبناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة الحالية وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة أداة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهدافها المطلوبة، والموجهة لأفراد مجتمع البحث المسحية وفقاً للإجراءات الآتية:

**1\_ خطوات بناء أدوات الدراسة:** تم بناء أداة البحث (استبانة)، لمعرفة درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، وقد عملت الباحثة على بناء أدوات الدراسة وفقاً للإجراءات الآتية:

- الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي كان لها الأثر الفعّال في تصميم الأداة، ومن أبرز هذه الدراسات الذي تم الاعتماد عليها في تطوير ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، كدراسة: الحشاش(2014م)، ودراسة رمزي، (2013م)، ودراسة عريبات(2011)، ودراسة البلوي (2010م)، ودراسة (الطراونة والعضايلة 2010م)، ودراسة فاخوري (2009م).
- الاطلاع على المراجع والكتب التي تناولت مفهومي الإدارة بالشفافية وأهمية تطبيقهما في المؤسسات التربوية.
- مراجعة الباحثة للتشريعات والأدلة واللوائح المنظمة لعمل الإدارة المدرسية.
- مراجعة الباحثة للوثائق والتقارير الرسمية التي وثقت وبحثت بموضوع الإدارة بالشفافية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

### ➤ بناء أداة البحث (استبانة):

وفي ضوء ما سبق ولتحقيق أهداف الدراسة، صممت الباحثة الاستبانة الخاصة بمعرفة درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة عدن بصورتها الأولية (أنظر الملحق رقم 2)، كأداة رئيسة للحصول على البيانات والمعلومات من عينة الدراسة المسحية، وتحديد أقسامها ومحاورها وصياغة فقراتها وتوزيعها بحسب المحور الذي تنتمي إليه، بحيث تكونت من جزئين، وهما:

➤ **القسم الأول:** الخصائص الديموغرافية لعينه الدراسة (المؤهل، المسمى الوظيفي، الخبرة).

➤ **القسم الثاني:** تكون من (42)، فقرة تقيس درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مديري المدارس موزعة على ستة أبعاد، وكل بُعد تكون من (7)، فقرات وهي ( التشريعات والقوانين/ المعلومات والبيانات / إجراءات وآليات العمل / الأداء والتقييم / الشفافية ومكافحة الفساد/ اتخاذ القرار).



## صدق الأداة:

## ❖ الصدق الظاهري :

تم التحقق من صدق أداة البحث، بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، للحكم على مدى فاعليتها وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، للاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم في مدى ملائمة الفقرات لمجالات أداة البحث، سلامة التعبير والتراكيب اللغوية، عدم التداخل والتكرار بين الفقرات ومدى وضوح الفقرات. وبناء على توجيهات المحكمين تم إجراء عدد من التعديلات على أداة البحث، وقد اعتمدت الباحثة معيار نسبة اتفاق (80%) وأكثر ما بين المحكمين كمعيار للتعديلات المطلوبة، وعليه تم الأخذ بملاحظات المحكمين، كما تم التدقيق اللغوي، واعتبرت موافقة المحكمين على المقياس بمثابة صدق له.

## ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الأداة أنها سوف تعطي ذات النتيجة أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة، تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك عن طريق تطبيق الاستبانة في شكلها النهائي على عينة مكونة من (30)، مستهدفاً، خارج العينة الأصلية، وتحليل نتائج الاستجابات لكل محور من محاور الدراسة، كانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (3-3) الآتي:

جدول (3-3) يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات كل بُعد من أبعاد أداة الدراسة

مع الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

رقم البعد	المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	الإدارة بالشفافية	التشريعات والقوانين	7	0.877
2		المعلومات والبيانات مع الدرجة	7	0.908
3		إجراءات وآليات العمل	7	0.947
4		الأداء والتقييم	7	0.947
5		الشفافية ومكافحة الفساد	7	0.937
6		اتخاذ القرار	7	0.944
		الدرجة الكلية لمحور الإدارة بالشفافية	42	0.984

يبين الجدول رقم (3-3)، أعلاه الآتي:

أن قيمة معامل الثبات لكل بُعد من أبعاد محور الإدارة بالشفافية تراوحت ما بين (0.877–0.947)، وقيمة معامل الثبات الكلي للمحور بلغ (0.984)، وهذه القيمة لمعامل الثبات لكل بُعد من أبعاد محور الإدارة بالشفافية والمحور ككل تنسم بدرجة عالية من الثبات ويمكن الوثوق بها، الأمر الذي يؤكد إمكانية تطبيقها على عينة البحث، والحصول على نتائج واقعية.

Statistical Methods Used: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استعملت الباحثة في هذه الدراسة في إجراء التحليلات الإحصائية برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ("SPSS" Statistical Package for the Social Sciences)، والأساليب المستخدمة في الدراسة وهي الأساليب الإحصائية المستخدمة في تقنين أداتي الدراسة:

- 1) مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures)، وذلك لوصف خصائص عيني الدراسة، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب محاور وأبعاد الدراسة وقراتها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية.
- 2) معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لقياس صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لمحاور وقرات أداة الدراسة المسحية (المرحلة الأولى).
- 3) اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Test)، لقياس ثبات فقرات أداتي الدراسة في المرحلة الأولى والمرحلة الثانية (الجولتين الأولى والثانية).
- 4) تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA بهدف معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة المسحية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- 5) اختبار (LSD Test for Dimensional Comparisons)، للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروقات الإحصائية.

❖ خامساً: المحك المعتمد في الدراسة: Certified Standard of the Study.

➤ قياس وتفسير نتائج الدراسة المسحية:

بالاعتماد على أن الباحثة قد استعملت في أداة الدراسة المسحية سلمًا خماسيًا حسب تصنيف (ليكرت Likert)، فإنه تبعاً لذلك و بناءً على القاعدة الإحصائية (قسمة مجموع القيم على عددها)،  $3 = 5/15$ ، وعليه اعتمد الوسط الحسابي الفرضي يساوي (3)، كما أن الفرق بين المديات (الحد الأدنى والحد الأعلى)، قد احتسب على أساس أن الأبعاد الخمسة للمقياس الخماسي قد حصرت بين أربع مديات، وبقسمة أربعة على خمسة ( $5/4$ )، فإن طول المدى يساوي 0.80 وهو يمثل طول المدى، وبذلك أصبح معيار الحكم على إجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة يكون السلم الخماسي لتصنيف (درجة ممارسة الدور)، باستخدام مدى المتوسطات والوزن النسبي، كما هو موضح في الجدول رقم (3-4) الآتي:

جدول رقم (3-4) تصنيف إجابات أفراد عينة الدراسة المسحية بحسب

المتوسطات الحسابية ووزنها النسبي ودلالاتها اللفظية

الدرجة	بدائل الاستجابة	حدود المتوسطات الحسابية	الوزن النسبي (نسبة الاتفاق)	الدلالة اللفظية (درجة الموافقة)
1	أبدأ	من 1- 1.80	من 20% - 36%	ضعيفة جداً

ضعيفة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60	نادرًا	2
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40	أحيانًا	3
عالية	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20	غالبًا	4
عالية جدًا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5	دائمًا	5

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها: للإجابة على سؤال البحث الميداني الذي ينص على :

"ما درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن للإدارة بالشفافية، من وجهة نظر عينة الدراسة لأبعاد، (التشريعات والقوانين، الأداء والتقييم، اتخاذ القرارات، إجراءات وآليات العمل، الشفافية ومكافحة الفساد، المعلومات والبيانات)؟"

للإجابة على السؤال قامت الباحثة بتحليل تقديرات أفراد عينة الدراسة من خلال احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، والترتيب التنازلي، والدلالة اللفظية لكل بُعد من أبعاد ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن للإدارة بالشفافية، وفقراتها المنتمية إليها، وكذا الدرجة الكلية للأداة، وذلك وفقًا لتقديرات العينة الإجمالية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (4-1) الآتي:

#### جدول (4 - 1)

بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، والترتيب التنازلي والدلالة اللفظية

لتقديرات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد ممارسة المدراء للإدارة بالشفافية والأداة ككل

رقم البعد	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدلالة اللفظية
6	اتخاذ القرارات	1	3.81	0.34	76.20	عالية
5	الشفافية ومكافحة الفساد	2	3.80	0.39	76.00	عالية
4	الأداء والتقييم	3	3.71	0.36	74.20	عالية
2	المعلومات والبيانات	4	3.69	0.39	73.80	عالية
3	إجراءات وآليات العمل	5	3.62	0.34	72.40	عالية
1	التشريعات والقوانين	6	3.39	0.42	67.80	متوسطة
	الدرجة الكلية للأداة ككل		3.67	0.27	73.40	عالية

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (4 - 1) الآتي:

- أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن، للإدارة بالشفافية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بصفة عامة، جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، ووزن نسبي بلغ (73.40%)، وهو تقدير يقع في الفئة الرابعة من فئات محك المقياس الخماسي، ويشير إلى درجة ممارسة (عالية).

وتعزو الباحثة ذلك إلى الخبرات العديدة التي يتمتع بها المدراء، والتي اكتسبوها خلال شغلهم لوظائفهم والتي تتجاوز سنوات عدّة، وعدم تغييرهم من قبل إدارات التربية، ورغم سلبيته في عدم رفق المدارس بدماء جديدة تحمل أفكار ورؤى حديثة حول التربية وتطوير عملية التعليم، إلا أنه يعتبر جانب إيجابي طول مدة تولي المدراء

لمنصبهم، حيث يخلق فهم أعمق وممارسة مستمرة للأدوار التي يقوم بها المدراء، في سرعة اتخاذ القرار والترفع السريع في حالات الفساد كالغش والرشوة وكما يمتلك معلومات كثيرة حول التصرف في المواقف التي تحدث، وطول مدة تعامله مع العاملين معه يجعله يشركهم في أحيان عديدة عندما يتعلق الأمر في تحسين العملية التعليمية أو تجاوز مشكلة اعترضتهم، أيضاً يستطيع تقويم الأداء وتصويبه، وكذا علمه بالتشريعات والقوانين، بينما قد يجهلها الغالبية نتيجة لعدم توفرها في المدرسة وهو الأمر الذي جعل من بُعد التشريعات والقوانين تحصل على الترتيب الأخير. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الطعاني (2009م) حيث جاءت درجة ممارسة المدراء للإدارة بالشفافية بدرجة عالية. واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عربيان، 2011م)، حيث أظهرت أن درجة الشفافية الإدارية التي يتبعها المديرون والإداريون في وزارة التربية والتعليم الأردنية كانت متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى اختلاف العينة التي استهدفتها الدراسة حيث أن العينة في هذه الدراسة كانت من مديري ومديرات المدارس وتعاملهم مع المدراء الإداريين أقل من تعامل العاملين في المديرية ذاتها مع المدراء، بالآتي تحديد العاملين في مديريات التعليم لدرجة الشفافية الإدارية لدى المدراء الإداريين ستختلف عن تقدير مديري المدارس ومديراتها، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الطشة وحوامدة، 2009م)، التي أظهرت أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت كانت متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك باختلاف المجتمع والعينة المدروسة.

وبعد تحليل المحاور إحصائياً اعتماداً على المتوسط الحسابي والأوزان النسبية تبين أن ستة أبعاد من أبعاد درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن للإدارة بالشفافية، وهي (التشريعات والقوانين، المعلومات والبيانات، إجراءات وآليات العمل، الأداء والتقييم، الشفافية ومكافحة الفساد، اتخاذ القرار)، حصلت على متوسطات حسابية تراوحت بين (3.39 - 3.81)، وأهمية نسبية تراوحت بين (67.80% - 76.20%)، وهي تقديرات تقع بين الفئتين (الثالثة والرابعة)، من فئات محك المقياس الخماسي، والذي تشير إلى درجة تراوحت ما بين (متوسطة - عالية).

ويمكن ترتيب أبعاد محور الشفافية من وجهة نظر أفراد العينة، بحسب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي تنازلياً على النحو الآتي:

1- جاء بُعد "اتخاذ القرار" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، ووزن نسبي بلغ (76.20%)، وهو تقدير يشير إلى درجة ممارسة (عالية)، وفي حدها الأعلى لدور المدراء في تعزيز الشفافية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن، وبانحراف معياري بلغ (0.27)، ويشير إلى تباين الآراء حول أبعاد وفقرات الاستبانة، مما يدل على اتفاق المدراء وأعضاء المجلس المدرسي على درجة الممارسة للإدارة بالشفافية.

2- جاء بُعد الشفافية ومكافحة الفساد في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، ووزن نسبي بلغ (76.00%)، وهو تقدير يشير إلى درجة ممارسة (عالية)، وفي حدها الأعلى لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الحكومية عدن، للإدارة بالشفافية، وبانحراف معياري بلغ (0.39)، مما يشير إلى تباين الآراء حول الأبعاد والفقرات.

- 3- جاء بُعد الأداء والتقييم في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، ووزن نسبي بلغ (74.20)، وهو تقدير يشير إلى درجة ممارسة (عالية)، وفي حدها الأعلى لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية محافظة عدن، للإدارة بالشفافية، وبانحراف معياري بلغ (0.36)، مما يشير إلى تباين الآراء حول الأبعاد والفقرات.
- 4- جاء بُعد المعلومات والبيانات في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، ووزن نسبي بلغ (73.80%)، وهو تقدير يشير إلى درجة ممارسة (عالية)، وفي حدها الأعلى لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية محافظة عدن، للإدارة بالشفافية، وبانحراف معياري بلغ (0.39)، مما يشير إلى تباين الآراء حول الأبعاد والفقرات.
- 5- جاء بُعد إجراءات وآليات العمل في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، ووزن نسبي بلغ (72.40)، وهو تقدير يشير إلى درجة ممارسة (عالية)، وفي حدها الأعلى لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية محافظة عدن، للإدارة بالشفافية، وبانحراف معياري بلغ (0.34).
- 6- جاء بُعد "التشريعات والقوانين" في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، ووزن نسبي بلغ (67.80%)، وهو تقدير يشير إلى درجة ممارسة (متوسطة)، لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية محافظة عدن، للإدارة بالشفافية.

وتعزو الباحثة السبب في تقدم بُعد اتخاذ القرار على باقي الأبعاد، إلى طول مدة تولي المدراء لوظيفتهم والتي نتجت عن خبرات مترابطة وتعرضهم لمواقف كثيرة وتشابه بعضها جعلهم قادرين على اتخاذ القرار فيما يخص عملهم دون تردد أو تأخير، وكون باقي الأبعاد والتي أتت تباعاً على النحو الآتي بُعد الشفافية ومكافحة الفساد ثم بُعد الأداء والتقييم ويليهما بُعد إجراءات وآليات العمل، وأخر بُعد التشريعات والقوانين، على اعتبار مهنة التدريس من المهن العظيمة والتي تتصف بالنزاهة يسعى غالبية أعضاء الإدارة المدرسية إلى التوافق بين القيم والأخلاقيات التي نشأوا عليها وبين واجبهم المهني من خلال متابعة المدير للعاملين معه لواجباتهم المناطة بهم وكذا تحصيل الطلابي ومتابعة حضورهم والتزامهم، ويتبعها الأداء والتقييم ثم الإجراءات المتبعة، والتي نجد فيها بعض القصور مما يترتب عليه الاهتمام بهذا الجانب، ثم نجد حصول بُعد التشريعات والقوانين على أدنى التقديرات، وهذا يجعلنا نفسر تدني مستوى التعليم وبالذات في العشر السنوات الماضية لأسباب عديدة أولها الحروب المستمرة على الوطن، وتدني المستوى المعيشي للمعلم وللإدارة بشكل عام، وغياب الرقابة من قبل السلطات العليا وأيضاً من قبل إدارات التربية والتعليم. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (رمزي، 2013م)، حيث أكدت على أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم كما يدركها مديرو المكاتب أنفسهم. والمشرفين التربويين بدرجة كبيرة، كذلك، وتتفق مع الدراسة (البلوي، 2010م)، التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية كانت كبيرة، وتختلف هذه الدراسة من حيث حصول المجالات كلها على درجة متوسط مع دراسة (الطراونة والعضايلة، 2010م)، وكذا في ترتيب المجالات حيث حصل مجال التشريعات والقوانين على المرتبة الأولى، بينما حصل مجال اتخاذ القرار على المرتبة الأخيرة وهي نتيجة عكسية تماماً مع الدراسة الحالية حيث حصل بُعد التشريعات والقوانين على المرتبة الأخيرة بينما حصل بُعد اتخاذ القرار على المرتبة الأولى، واتفقت معها فقط في درجة بُعد التشريعات والقوانين من حيث حصولها على درجة متوسطة بينما باقي الأبعاد للدراسة الحالية جاءت

بدرجة عالية، وكذلك اختلفت مع دراسة (الحشاش، 2014م)، لُبُعد التشريعات والقوانين التي حصلت على تقدير عالي وحصوله أيضاً على المرتبة الأولى، وكذا مع دراسة (فاخوري، 2009م)، لدرجة ممارسة المدراء للشفافية بالأبعاد كلها على بتقدير متوسط. وقد توصلت نتائج الدراسة بحسب فقرات كل بُعد من أبعاد درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية محافظة عدن، للإدارة بالشفافية، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المسحية كما هو مشار إليه بحسب ترتيبها التنازلي في النتيجة السابقة إلى الآتي:

#### ➤ البُعد الأول: اتخاذ القرار:

\_ تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بُعد "اتخاذ القرار"، لكل فقرة من فقرات هذا البُعد ويظهر ذلك من خلال الجدول (4-2) الآتي:

#### جدول (4 - 2)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، والترتيب التنازلي والدلالة

اللفظية لتقديرات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات بُعد "اتخاذ القرار" والبُعد ككل

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب التنازلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدلالة اللفظية
1	يتخذ المدير قراراته وفقاً لبيانات ومعلومات دقيقة وبما يراه مناسب	1	3.90	1.04	78.00	عالية
6	يوضح المدير العاملين مضمون القرارات المتخذة بحقهم	2	3.89	1.07	77.80	عالية
3	يراعي المدير المتغيرات والظروف المستجدة عند اتخاذه القرارات عند تنفيذها.	3	3.88	0.98	77.60	عالية
2	تتسم القرارات التي يتخذها المدير بالموضوعية وإمكانية التنفيذ.	4	3.84	1.02	76.80	عالية
7	يستفيد المدير من سلبيات القرارات السابقة المتخذة في معالجة مواقف مشابهة.	5	3.78	1.07	75.60	عالية
4	يعمل المدير على دراسة تحليل البيانات والمعلومات قبل صناعة القرار واختيار البديل المناسب.	6	3.74	1.08	74.80	عالية
5	يحرص المدير على مشاركة العاملين في صناعة اتخاذ القرار.	7	3.68	1.12	73.60	عالية
	الدرجة الكلية للبُعد		3.81	0.34	76.20	عالية

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (4 - 2) الآتي:

- أن درجة ممارسة دورهم في تفعيل اتخاذ القرار لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية محافظة عدن، للإدارة بالشفافية، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بصفة عامة جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وأهمية نسبية بلغت (76.20)، وهو تقدير يقع في الفئة الرابعة من فئات محك المقياس الخماسي والذي يشير إلى درجة ممارسة (عالية).

- أن تقديرات عينة الدراسة لفقرات بُعد "اتخاذ القرار" جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.68 - 3.90)، وأهمية نسبية تراوحت بين (73.60 - 78.00)، وهي تقديرات تقع في الفئة (الرابعة)، من فئات محك المقياس الخماسي، والذي تشير إلى درجة (عالية)، لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية محافظة عدن للإدارة بالشفافية، وذلك بحسب المؤشرات التي تضمنتها جميع فقرات هذا البُعد.

- أعلى تقديرات لفقرات بُعد "اتخاذ القرار" وبحسب ترتيبها التنازلي وفقاً للمتوسطات الحسابية والوزن النسبي حصلت الفقرة (1)، والتي نصها "يتخذ المدير قراراته وفقاً لبيانات ومعلومات دقيقة وبما يراه مناسب" بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وأهمية نسبية بلغت (78.00)، يشير إلى درجة ممارسة (عالية)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (6)، والتي نصها "يوضح المدير للعاملين مضمون القرارات المتخذة بحقهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وأهمية نسبية بلغت (77.80)، والتي تشير إلى درجة ممارسة (عالية)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أنه بالرغم من صعوبة اتخاذ القرار وتطبيق القانون على الجميع ويحاول المدير جاهداً التوافق بين قراراته وفق المعلومات الدقيقة حول موظفيه وبما يتناسب مع مدى تطبيقه لتلك القرارات موضعاً سبب أخاذه لها مراعيّاً في ذلك ظروفهم وقدراتهم.

- أدنى تقديرات لفقرات بُعد "اتخاذ القرار" وبحسب ترتيبها التنازلي وفقاً للمتوسطات الحسابية والوزن النسبي حصلت الفقرة (4)، والتي نصها "يعمل المدير على دراسة تحليل البيانات والمعلومات قبل صناعة القرار واختيار البديل المناسب" بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وأهمية نسبية بلغت (74.80)، وتشير إلى درجة ممارسة (عالية)، ثم تليها في المرتبة الثانية الفقرة (5)، والتي نصها "يحرص المدير على مشاركة العاملين في صناعة اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وأهمية نسبية بلغت (73.60)، تشير إلى درجة ممارسة (عالية)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن اتخاذ القرار يأخذ في الغالب سمه المركزية، ومن خلال عمل الباحثة السابق لسنوات في التربية والتعليم وجدت أن طول فترة تولي المدير لإدارة مدرسته، يجعل العلاقة بين المدير والعاملين قوية ويصبح الجميع كأنهم أسرة واحدة وإن كان له سلبياته في طول الفترة إلا أنك تجد المدير يراعي ظروف من معه ويشعر بمعاناتهم فيأتي اتخاذ القرار متماسياً مع ظروفهم لكن في الوقت نفسه لا يخرج عن إطار النظم واللوائح لتجنب المسألة فيما بُعد، وهذا ما يفسر التقديرات العالية لبُعد اتخاذ القرار. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (البلوي، 2010م)، حيث بُعد اتخاذ القرار على درجة عالية.

#### ➤ البُعد الثاني: الشفافية ومكافحة الفساد:

تتبين نتائج تحليل بُعد "الشفافية ومكافحة الفساد" والفقرات المنتمية إليه كما هو موضح في الجدول رقم (4 - 3)، الآتي:

#### جدول (4 - 3) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، والترتيب التنازلي والدلالة

## اللفظية لتقديرات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات بُعد "الشفافية ومكافحة الفساد" والبُعد ككل

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب التنازلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدلالة اللفظية
7	يتابع المدير غياب الطلاب وتسربهم وفق آليات واضحة بغية الحد من ذلك.	1	4.04	1.05	80.80	عالية
4	يعمل المدير على محاربة الفساد الإداري بشتى أشكاله.	2	3.88	1.17	77.60	عالية
5	يطلب المدير من العاملين تقديم تفسيرات لأعمالهم وتصرفاتهم المخالفة للقوانين.	3	3.87	1.03	77.40	عالية
3	يتعامل المدير بشفافية في تطبيقه للإجراءات المساءلة بناءً على معلومات موثوقة.	4	3.78	1.11	75.60	عالية
6	يُشجع المدير على الرقابة الذاتية للعاملين ويكافئ المتميزين.	5	3.72	1.15	74.40	عالية
2	يُنفذ المدير إجراءات المساءلة الإدارية بموضوعية على العاملين، وفق، واجباتهم، وصلاحياتهم.	6	3.71	1.10	74.20	عالية
1	يُعلن المدير عن نظام وآلية المساءلة لجميع العاملين.	7	3.59	1.11	71.80	عالية
	الدرجة الكلية للبُعد		3.80	0.39	76.00	عالية

أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول رقم (4 - 3)، الآتي:

- أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة في محافظة عدن لبُعد مكافحة الفساد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بصفة عامة جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وأهمية نسبية بلغت (76.00)، وهو تقدير يقع في الفئة الرابعة من فئات محك المقياس الخماسي والذي يشير إلى درجة ممارسة (عالية).

- أن تقديرات عينة الدراسة لفقرات بُعد "الشفافية ومكافحة الفساد" جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.59 - 4.04)، وأهمية نسبية تراوحت بين (71.80 - 80.80)، وهي تقديرات تقع في الفئة (الرابعة)، من فئات محك المقياس الخماسي، والذي تشير إلى درجة (عالية)، لدى مديري مدارس الثانوية محافظة عدن، للإدارة بالشفافية، وذلك بحسب المؤشرات التي تضمنتها جميع فقرات هذا البُعد.

- أعلى تقديرات لفقرات بُعد "الشفافية ومكافحة الفساد" وبحسب ترتيبها التنازلي وفقاً للمتوسطات الحسابية والوزن النسبي حصلت الفقرة (7)، والتي نصها يتابع المدير غياب الطلاب وتسربهم وفق آليات واضحة بغية الحد من ذلك بمتوسط حسابي بلغ (4.04)، وأهمية نسبية بلغت (80.80)، تشير إلى درجة ممارسة (عالية)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (4)، والتي نصها " يعمل المدير على محاربة الفساد الإداري بشتى أشكاله"، بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وأهمية نسبية بلغت (77.60)، والتي تشير إلى درجة ممارسة (عالية)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لأهمية



متابعة تسرب الطلاب حيث ينتج مشكلات كبيرة من ضمنها ضعف العلاقة ما بين الطلاب والمدرسة وفقد الانتماء إليها وبالآتي النفور منها وتدني المستوى الدراسي الذي يؤدي إلى الرسوب لهذا حرص المدراء في هذا الجانب والذي يُعد مطلب مهم، فضبطهم من حيث عدم تسربهم ومتابعة ذلك وإشراك الجميع في ذلك مع منع أي خروقات قانونية تجعل العملية التعليمية فاقدة للنزاهة أو السكوت على غياب الطلاب ومنح درجات لا يستحقها الطلاب لعدم وجودهم بشكل منتظم أو تزوير الشهادات، كل تلك الأمور وغيرها تجعل الفساد الإداري يستشري في المجتمع المدرسي، لهذا نجد المدراء غالبيتهم يحرصون كل الحرص على ضبط العملية التعليمية والالتزام بالانضباط ومنع أي تجاوزات.

- أدنى تقديرات لفقرات بُعد "الشفافية ومكافحة الفساد" وبحسب ترتيبها التنازلي وفقاً للمتوسطات الحسابية والوزن النسبي حصلت الفقرة (2)، والتي نصها " يُنفذ المدير إجراءات المساءلة الإدارية بموضوعية على العاملين وفق واجباتهم وصلاحياتهم، " بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وأهمية نسبية بلغت (74.20)، وتشير إلى درجة ممارسة (عالية)، وتليها في المرتبة الثانية الفقرة (1)، والتي نصها " يُعلن المدير عن نظام وآلية المساءلة لجميع العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وأهمية نسبية بلغت (71.80)، تشير إلى درجة ممارسة (عالية).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدير يطبق آليات واضحة للمساءلة الإدارية مثل الجلوس مع الذين يثبت عليهم تجاوزهم القانون والخروقات التي يقومون بها وإنذارهم ومحاولة معالجتها داخلياً وأن لم تحل يتم الرفع بهم للإدارات التربوية المعنية لاتخاذ الإجراءات اللازمة بحقهم.

#### ➤ البُعد الثالث الأداء والتقييم:

تتبين نتائج تحليل بُعد "الأداء والتقييم" والفقرات المنتمية إليه كما هو موضح في الجدول (4-4) الآتي:

**جدول (4 - 4) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، والترتيب التنازلي والدلالة اللفظية لتقديرات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات بُعد "الأداء والتقييم" والبُعد ككل**

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب التنازلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدلالة اللفظية
7	يُقدّم المدير تقارير دورية لإدارة التربية عن تقييم أداء المدرسة	1	3.79	1.20	75.80	عالية
6	يؤمن المدير أن من حق المستفيدين تقييم الأداء	2	3.64	1.12	72.80	عالية
5	يتقبل المدير ملاحظات ومراجعات العاملين عند تقييمه لأدائهم	3	3.79	1.07	75.80	عالية
4	يُقيم المدير أداء العاملين بصورة دورية خلال العام	4	3.64	1.18	72.80	عالية
3	يُقدم المدير العاملين ملاحظات تسهم في تعزيز نقاط القوة وتطويرها ومعالجة نقاط الضعف في أدائهم	5	3.72	1.12	74.40	عالية
2	يتعامل المدير بموضوعية عند قيامه بعملية التقييم المختلفة	6	3.74	1.08	74.80	عالية

عالية	72.60	1.09	3.63	7	يوضح المدير معايير التقييم لتحسين أداء العاملين معه.	1
عالية	74.20	0.36	3.71		الدرجة الكلية للبعد	

#### أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (4 - 4) الآتي:

- أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة في محافظة عدن للأداء والتقييم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بصفة عامة جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وأهمية نسبية بلغت (74.20)، وهو تقدير يقع في الفئة الرابعة من فئات محك المقياس الخماسي والذي يشير إلى درجة ممارسة (عالية).

- أن تقديرات عينة الدراسة لفقرات بُعد "الأداء والتقييم" جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.63-3.79)، وأهمية نسبية تراوحت بين (72.60 - 75.80)، وهي تقديرات تقع ما بين الفئة (الرابعة)، من فئات محك المقياس الخماسي، والتي تشير إلى درجة (عالية)، لدرجة لممارسة المدراء للإدارة بالشفافية، وذلك بحسب المؤشرات التي تضمنتها جميع فقرات هذا البعد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البلوي 2010م)، دراسة (الطعاني، 2009م)، وحصولهما على درجة كبيرة لممارسة المدراء لدورهم في تعزيز ممارسة الشفافية.

- أعلى تقديرات لفقرات بُعد "الأداء والتقييم" وبحسب ترتيبها التنازلي وفقاً للمتوسطات الحسابية والوزن النسبي حصلت الفقرة (7)، والتي نصها " يُقدّم المدير تقارير دورية لإدارة التربية عن تقييم أداء المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.79)، وأهمية نسبية بلغت (75.80)، تشير إلى درجة ممارسة (عالية)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (6)، والتي نصها " يُؤمن المدير أن من حق المستفيدين تقييم الأداء"، بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وأهمية نسبية بلغت (72.80)، والتي تشير إلى درجة ممارسة (عالية)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى المركزية الإدارية من قبل الأطر العليا والتواصل المستمر بين الإدارات العليا والمجتمع المدرسي لتقييم ومراجعة الأداء لإيصال العملية التعليمية للهدف الذي وجدت له كما يشرك معه أيضاً المستفيدين من خلال طرح آرائهم وتقييمهم لأداء المدرسية. واختلفت مع نتيجة (الطراونة والعضالية، 2010م)، والتي جاءت تقديراتها متوسطة.

- أدنى تقديرات لفقرات بُعد "الأداء والتقييم" وبحسب ترتيبها التنازلي وفقاً للمتوسطات الحسابية والوزن النسبي حصلت الفقرة (2)، والتي نصها "يتعامل المدير بموضوعية عند قيامه بعملية التقييم المختلفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وأهمية نسبية بلغت (74.80)، وتشير إلى درجة ممارسة (عالية)، ثم تليها في المرتبة الثانية الفقرة (1)، والتي نصها " يوضح المدير معايير التقييم لتحسين أداء العاملين معه بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وأهمية نسبية بلغت (72.60)، وتشير إلى درجة ممارسة (عالية)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدير يأخذ بعين الاعتبار يولي اهتمام في هذا الجانب لما فيه من أهمية في تحسن أداء العاملين وبالآتي تحسين وتطوير العملية التعليمية ولن يتم هذا إلا بمشاركة الكل في عملية التقييم وتقديم الملاحظات التي تساهم بشكل كبير في تعديل وتحسين الأداء.

#### ➤ البعد الرابع المعلومات والبيانات:

تبين نتائج تحليل بُعد "المعلومات والبيانات" والفقرات المنتمية إليه كما هو موضح في الجدول رقم (4-5) الآتي:

جدول (4 - 5) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، والترتيب التنازلي والدلالة

اللفظية لتقديرات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات بُعد "المعلومات والبيانات" والبعد ككل

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب التنازلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدلالة اللفظية
5	يسمح المدير للمستفيدين بمراجعة الإدارة حين يواجهوا مشكلة في سير معاملاتهم.	1	4.16	0.97	83.20	عالية
4	يؤمن المدير بأن من حق المستفيدين (أولياء الأمور والطلاب)، الحصول على المعلومات التي تهمهم.	2	3.90	1.09	78.00	عالية
6	يرد المدير على استفسارات المستفيدين بوسائل الاتصال المختلفة ويتقبل ملاحظاتهم.	3	3.85	1.11	77.00	عالية
1	يوفر المدير المعلومات التي يحتاجها العاملين معه في الوقت المناسب.	4	3.73	1.12	74.60	عالية
3	يقوم المدير بنشر المعلومات والبيانات الحديثة والمستمرة.	5	3.52	1.18	70.40	عالية
2	يحرص المدير على توفير المعلومات المختلفة للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة.	6	3.50	1.18	70.00	عالية
7	يُنشئ المدير قنوات لشكاوى عناصر المجتمع المدرسي.	7	3.16	1.30	63.20	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>		<b>3.69</b>	<b>0.39</b>	<b>73.80</b>	<b>عالية</b>

#### أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (4 - 5) الآتي:

- أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة في محافظة عدن للمعلومات والبيانات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بصفة عامة جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وأهمية نسبية بلغت (73.80)، وهو تقدير يقع في الفئة الرابعة من فئات محك المقياس الخماسي والتي يشير إلى درجة ممارسة (عالية).
- أن تقديرات عينة الدراسة لفقرات بُعد المعلومات والبيانات جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.16 - 4.16)، وأهمية نسبية تراوحت بين (63.20 - 83.20)، وهي تقديرات تقع ما بين الفئتين (الثالثة والرابعة)، من فئات محك المقياس الخماسي، والتي تشير إلى درجة تراوحت ما بين (متوسطة - عالية)، لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية محافظة عدن، للإدارة بالشفافية، وذلك بحسب المؤشرات التي تضمنتها جميع فقرات هذا البعد.
- أعلى تقديرات لفقرات بُعد "المعلومات والبيانات" وبحسب ترتيبها التنازلي وفقاً للمتوسطات الحسابية والوزن النسبي حصلت الفقرة (5)، والتي نصها "يسمح المدير للمستفيدين بمراجعة الإدارة حين يواجهوا مشكلة في سير معاملاتهم" بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وأهمية نسبية بلغت (83.20)، تشير إلى درجة ممارسة (عالية)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (4)، والتي نصها "يؤمن المدير بأن من حق المستفيدين (أولياء الأمور والطلاب)، الحصول على المعلومات التي تهمهم، بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وأهمية نسبية بلغت (78.00)، والتي تشير إلى درجة

ممارسة (عالية)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن غالبية المدراء لديهم أحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم وإدراكهم لضرورة إشراك الجميع طلاب وأيضاً العاملين معه، ويمكن القول أن المدراء يسعون لبناء علاقة متينة بينهم وبين من يتعاملوا معهم، وتوفير المعلومات لهم وحل المشاكل أين وجدت. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البلوي، 2010م)، على درجة عالية ويعزو الباحث ذلك لحرص المدراء على تقديم المعلومات لمن يحتاجونها في الوقت المناسب وأهمية إشراك المجتمع في العملية التربوية، وسعيهم للحفاظ على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها إلا للمعنيين بها، ومحاسبة كل مقصر.

- أدنى تقديرات لفقرات بُعد "المعلومات والبيانات" وبحسب ترتيبها التنازلي وفقاً للمتوسطات الحسابية والوزن النسبي حصلت الفقرة (2)، والتي نصها " يحرص المدير على توفير المعلومات المختلفة للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة " بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وأهمية نسبية بلغت (70.00)، وتشير إلى درجة ممارسة (عالية)، وتليها في المرتبة الثانية الفقرة (7)، والتي نصها "يُنشئ المدير قنوات لشكاوي عناصر المجتمع المدرسي" بمتوسط حسابي بلغ (3.16)، وأهمية نسبية بلغت (63.20)، والتي تشير إلى درجة ممارسة (متوسطة)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدراء يقتصر عملهم فقط في المقابلات الشخصية مع أولياء الأمور حول بعض المشكلات التي يواجهها أبناؤهم وضعف توفير قنوات التواصل مثل استخدام الأنترنت وصندوق الشكاوي أو حتى تفعيل دور الاختصاصيين للنزول إلى منازل الطلاب الذين يعانون من مشاكل تعيق تقدمهم الدراسي أو تسبب في نفورهم من المدرسة.

#### ➤ البُعد الخامس إجراءات وآليات العمل:

تتبين نتائج تحليل بُعد " إجراءات وآليات العمل " والفقرات المنتمية إليه كما هو موضح في الجدول (4 - 6) الآتي:

**جدول (4-6) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، والترتيب التنازلي والدلالة اللفظية لتقديرات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات بُعد "إجراءات وآليات العمل" والبُعد ككل**

رقم البُعد	الفقرة	الترتيب التنازلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدالة اللفظية
1	تتسم إجراءات عمل المدير بالوضوح والنزاهة	1	4.03	1.10	80.60	عالية
2	يقوم المدير بدراسة إجراءات العمل قبل تحديدها بحيث تتناسب وفقاً لظروف العمل	2	3.74	1.03	74.80	عالية
3	يُنسق المدير ما مع المؤسسات والأفراد من مختلف القطاعات لتحسين العملية التعليمية	3	3.65	1.09	73.00	عالية
4	يُنصح المدير لجميع العاملين والمستفيدين فرصة الاطلاع على إجراءات العمل المتبعة	4	3.61	1.04	72.20	عالية
7	يُطور المدير إجراءات العمل بناءً على ملاحظات العاملين والمستفيدين منها	5	3.59	1.17	71.80	عالية
6	يقوم المدير وبمشاركة الوكلاء بالزيارات الصفية بشكل منتظم.	6	3.44	1.22	68.80	عالية
5	يعدّ المدير أدلة إرشادية للإجراءات المتبعة وعرضها في أماكن بارزة تظهر خطوات سير المعاملات فيها.	7	3.24	1.23	64.80	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للبُعد</b>		<b>3.62</b>	<b>0.34</b>	<b>72.40</b>	<b>عالية</b>

### أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (4-6) الآتي:

- أن درجة الممارسة مديري مدارس الثانوية العامة في محافظة عدن لإجراءات وآليات العمل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بصفة عامة جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وأهمية نسبية بلغت (72.40)، وهو تقدير يقع في الفئة الرابعة من فئات محك المقياس الخماسي والذي يشير إلى درجة ممارسة (عالية).

- أن تقديرات عينة الدراسة لفقرات بُعد "إجراءات وآليات العمل" جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.24 - 4.03)، وأهمية نسبية تراوحت بين (64.80 - 80.60)، وهي تقديرات تقع ما بين الفئتين (الثالثة والرابعة)، من فئات محك المقياس الخماسي، والذي تشير إلى درجة تراوحت ما بين (متوسطة - عالية)، لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية محافظة عدن، للإدارة بالشفافية وذلك بحسب المؤشرات التي تضمنتها جميع فقرات هذا البعد.

- أعلى تقديرات لفقرات بُعد "إجراءات وآليات العمل" وبحسب ترتيبها التنازلي وفقاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية حصلت الفقرة (1)، والتي نصها " تتسم إجراءات عمل المدير بالوضوح والنزاهة" بمتوسط حسابي بلغ (4.03)، وأهمية نسبية بلغت (80.60)، يشير إلى درجة ممارسة (عالية)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (2)، والتي نصها "يقوم المدير بدراسة إجراءات العمل قبل تحديدها بحيث تتناسب وفقاً لظروف العمل". بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وأهمية نسبية بلغت (74.80)، والتي يشير إلى درجة ممارسة (عالية)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدير يعمل هو وطاقمه بروح الفريق الواحد ويحاول جاهداً التوافق بين التنفيذ والتناسب مع الظروف المتاحة وبين بيئة المدرسة والمجتمع الخارجي. اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الحشاش، 2014)، وحصول الفقرة الأولى على المرتبة الأولى، حيث يؤكد الباحث، حرص مدير التربية والتعليم على توضيح إجراءات العمل إيماناً منهم بأهمية ذلك في توفير الوقت والجهد مما يسهل من إنجاز المعاملات. وأيضاً تجنب المؤسسات الإرباك الناتج عن عدم الوضوح في الإجراءات.

- أدنى تقديرات لفقرات بُعد "إجراءات وآليات العمل" وبحسب ترتيبها التنازلي وفقاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية حصلت الفقرة (7)، والتي نصها " يُطور المدير إجراءات العمل بناءً على ملاحظات العاملين والمستفيدين منها" بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وأهمية نسبية بلغت (71.80)، وتشير إلى درجة ممارسة (عالية)، وتليها في المرتبة الثانية الفقرة (6)، والتي نصها "يقوم المدير وبمشاركة الكلاء بالزيارات الصفية بشكل منظم" بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وأهمية نسبية بلغت (68.80)، وتشير إلى درجة ممارسة (عالية)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه رغم ما يقوم به المدير فيما يخص إجراءات وآليات العمل وتطويرها يقتصر فقط للزيارات الصفية محولاً تطوير العمل وفق الملاحظات التي ترفع إليه، بينما يظهر الضعف في نشر المعلومات للإجراءات المتبعة وإطلاع الجميع عليها إما بتعليقها بلوحة الإعلانات أو على شكل أدلة توضيحية توزع ورقياً.

### ➤ البُعد السادس التشريعات والقوانين:

نتبين نتائج تحليل بُعد "التشريعات والقوانين" والفقرات المنتمية إليه كما هو موضح في الجدول رقم (4-7) الآتي:

**جدول (4 - 7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي، والترتيب التنازلي والدلالة**

**اللفظية لتقديرات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات بُعد "التشريعات والقوانين" والبُعد ككل**

رقم الفقرة	الفقرة	الترتيب التنازلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الدلالة اللفظية
3	يطبق المدير القوانين والتشريعات التربوية على العاملين استناداً إلى مبدأ المساواة	1	3.76	1.15	75.20	عالية
4	يُراعي المدير إمكانيات وقدرات العاملين عند تطبيقه للأنظمة والتشريعات	2	3.72	1.10	74.40	عالية
2	يُطلع المدير العاملين على القوانين والتشريعات التربوية فور صدورها	3	3.68	1.28	73.60	عالية
7	يُفوض المدير جزء من مسؤولياته وسلطاته لبعض العاملين الأكفاء	4	3.50	1.24	70.00	عالية
6	يقوم المدير بالمساءلة وفقاً للقوانين الموضوعية	5	3.43	1.17	68.60	عالية
5	يوفر المدير برامج تثقيفية للعاملين الجدد وتوعيتهم بالقوانين والتشريعات التربوية	6	2.98	1.31	59.60	متوسطة
1	يوفر المدير كتيباً يحتوي على جميع التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح المتعلقة بالحقوق والواجبات	7	2.67	1.50	53.40	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>		<b>3.39</b>	<b>0.42</b>	<b>67.80</b>	<b>متوسطة</b>

#### أظهرت نتائج الدراسة المبينة في الجدول (4 - 7) الآتي:

- أن درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية العامة في محافظة عدن للتشريعات والقوانين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بصفة عامة جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وأهمية نسبية بلغت (67.80)، وهو تقدير يقع في الفئة الثالثة من فئات محك المقياس الخماسي والذي يشير إلى درجة ممارسة (متوسطة).
- أن تقديرات عينة الدراسة لفقرات بُعد التشريعات والقوانين جاءت بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.67 - 3.76)، وأهمية نسبية تراوحت بين (53.40 - 75.20)، وهي تقديرات تقع ما بين الفئتين (الثالثة والرابعة)، من فئات محك المقياس الخماسي، والتي تشير إلى درجة تراوحت ما بين (متوسطة- عالية)، وذلك بحسب المؤشرات التي تضمنتها جميع فقرات هذا البعد.
- أعلى تقديرات لفقرات بُعد "التشريعات والقوانين" وبحسب ترتيبها التنازلي وفقاً للمتوسطات الحسابية والوزن النسبي حصلت الفقرة (3)، والتي نصها " يطبق المدير القوانين والتشريعات التربوية استناداً إلى مبدأ المساواة" بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وأهمية نسبية بلغت (75.20)، تشير إلى درجة ممارسة (عالية)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة (4)، والتي نصها " يُراعي المدير إمكانيات وقدرات العاملين عند تطبيقه للأنظمة والتشريعات، بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وأهمية نسبية بلغت (74.40)، والتي تشير إلى درجة ممارسة (عالية)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه توجد علاقة جيدة بين أعضاء المجتمع المدرسي وتناغم بين عمل المدراء وباقي المعلمين من حيث المساواة بينهم في الحقوق والواجبات وكذا مراعاة لقدراتهم وإمكانياتهم وأيضاً يطلعهم على التوجيهات الجديدة وهذا في الأخير يصل إلى الرضا الوظيفي. واتفقت حصول بُعد التشريعات والقوانين على تقدير متوسط مع دراسة (فاخوري، 2009م)، بالنسبة لتقدير البعد ككل.

- أدنى تقديرات لفقرات بُعد "التشريعات والقوانين" وبحسب ترتيبها التنازلي وفقاً للمتوسطات الحسابية والوزن النسبي حصلت الفقرة (5)، والتي نصها " يوفّر المدير برامج تثقيفية للعاملين الجدد وتوعيتهم بالقوانين والتشريعات التربوية" بمتوسط حسابي بلغ (2.98)، وأهمية نسبية بلغت (59.60)، وتشير إلى درجة ممارسة (متوسطة)، وتليها في المرتبة الثانية الفقرة (1)، والتي نصها " يوفّر المدير كُتُباً يحتوي على جميع التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح المتعلقة بالحقوق والواجبات" بمتوسط حسابي بلغ (2.67)، وأهمية نسبية بلغت (53.40)، تشير إلى درجة ممارسة (متوسطة)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه بالفعل تفتقر المدارس إلى وجود مثل تلك الكتيبات أو حتى اللائحة المدرسية المنظمة للعملية التعليمية، فمن خلال عمل الباحثة سابقاً في محافظة عدن وجدت افتقار المدارس لمثل تلك الوثائق المهمة التي توضح حقوق وواجبات كل العاملين في المدارس إما لنقص العدد أو في المتابعة.

### ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات:

**أولاً: ملخص البحث:** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن ، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملامته لطبيعة الدراسة ، وأهدافها ، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها، ومن ثم صياغتها بصورتها النهائية طبقت على عينة عشوائية طبقية والبالغ عددهم (130) فرداً ، وأخضعت للتحليل الإحصائي، الذي أظهر جملة من النتائج، أهمها : أن درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة عدن ، جاءت بدرجة ممارسة (عالية ) على مستوى الأداة إجمالاً، وعلى مستوى الأبعاد حصلت (أبعاد محور "الشفافية") إذ حصل بُعد اتخاذ القرار " بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، ووزن نسبي بلغ (76.20)، وحصل بُعد الشفافية ومكافحة الفساد بالمرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، ووزن نسبي بلغ (76.00)، وحصل بُعد "الشفافية ومكافحة الفساد" بالمرتبة الثالثة ، وحصل " بُعد الأداء والتقييم بالمرتبة الرابعة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، ووزن نسبي بلغ (74.20)" ، وحصل بُعد إجراءات وآليات العمل بالمرتبة الخامسة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، ووزن نسبي بلغ (72.40)، ، وحصل بُعد "التشريعات والقوانين" بالمرتبة الأخيرة (السادسة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، ووزن نسبي بلغ (67.80%).

### ثانياً التوصيات :

1. نشر ثقافة الإدارة بالشفافية في المجتمع التربوي.
2. إبراز أهمية تطبيق الإدارة بالشفافية في المؤسسات التربوية كمدخل استراتيجي للإصلاحات التربوية وتقييم الأداء وتطويره لضمان الجودة والتحسين المستمر.
3. تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى مديري المدارس نحو الإدارة بالشفافية، ودورها الإيجابي في تعزيز القدرات القيادات لتطوير ونجاح العملية التربوية والتعليمية لديهم.
4. تحديد مجالات وخطوات وآليات تطبيق الإدارة بالشفافية في مدارس المرحلة الثانوية لتنمية معارف ومهارات مديري المدارس وصانعي القرار والمخططين والعاملين لغرض تفعيل دورها في تحقيق جودة المخرجات المدرسية بكفاءة وفاعلية.

5. إعداد رؤية تطويرية يمكن الاستفادة منها في تفعيل دور مديري مدارس الثانوية بتطبيق الإدارة بالشفافية وفقاً لمهامها الإدارية والتربوية ومجالاتها المختلفة.
6. تطوير المعارف والمهارات والقدرات لدى مديري مدارس الثانوية المتعلقة بتطبيق التشريعات والقوانين بعدالة واستخدام المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات وأساليب نشر المعلومات والبيانات واستخدام أنظمة ومعايير واضحة لتحديد ومتابعة إجراءات العمل وتقييم الأداء وذلك وفق متطلبات تحقيق الإدارة بالشفافية.
7. المساهمة في تنوع المصادر العلمية والمعرفية التي يمكن من خلالها حصول مديري مدارس التعليم على المعلومات والمعارف والعلوم المطلوبة لتطوير مستوى أدائهم ولاسيما في الجانب التطبيقي لمفاهيم الإدارة بالشفافية وتطبيقاتها العملية في المؤسسات التربوية، لما في ذلك من تنمية للقدرات، وشحذ للأذهان، والتدريب التدريجي على التمييز والمقارنة وحسن الاستنباط، ومن ثم الوصول إلى النتائج المنشودة.
8. الاهتمام وبشكل رئيس على أهمية تفعيل التشريعات والأنظمة واللوائح التربوية التي تنظم آليه العمل، وتوضح وبشكل كبير حقوق وواجبات العاملين في المؤسسات.
9. عقد الدورات التدريبية لتنمية مهارات التقييم الشامل لدى المعلمين.

### ثالثاً: المقترحات:

#### تقترح الباحثة إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- \_ إجراء دراسة حول فاعلية التشريعات والأنظمة واللوائح في المؤسسات التعليمية ومستوى تطبيقها.
- \_ إجراء دراسة حول درجة إدراك المدراء والعاملين معه لمفهوم الإدارة بالشفافية.
- \_ إجراء دراسة حول تطبيق وتطوير ممارسة في مدارس التعليم الحكومي بشكل خاص، والمدارس بشكل عام، ( تعليم أساسي ، مدارس أهلية).
- \_ إجراء دراسة حول تنمية مشاركة أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين بالتقييم الذاتي ومفاهيم.
- \_ إجراء دراسة حول العلاقة المتلازمة بين الإدارة بالشفافية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- \_ تكثيف المحاضرات والندوات واللقاءات التربوية التوعوية من قبل الخبراء والمتخصصين التربويين، لتوضيح مفاهيم ومعايير الإدارة بالشفافية وأهميتها.

### المصادر والمراجع:

#### أولاً: المصادر والوثائق الرسمية:

1. رئاسة الوزراء(2014م). مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية مراحل وأنواعه المختلفة (2012-2013م). المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، أمانة العاصمة، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
2. وزارة التربية والتعليم (1997م). اللائحة المدرسية. صنعاء، الجمهورية اليمنية.
3. وزارة التربية والتعليم (1992م). القانون العام للتربية والتعليم رقم (45)، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

### ثانياً: المراجع :

#### الكتب العربية:



1. أبو حشيش، بسام (2010)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الثامن عشر.
2. الراشدي، سعيد علي: (2007م)، الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
3. الكيلاني، سائدة وسكجها، باسم (2000م): نحو شفافية أردنية، مؤسسة الصحافة الأردنية، عمان .
4. اللوزي، موسى (2002م)، التممية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
5. الزيادات، محمد عواد أحمد (2008م): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
6. الهواري، سيد(2000م)، الإدارة العامة، المبادئ والنظريات، مطبعة الأنصاف بيروت.
7. نوري، منير، وكورتل، فريد(2011م)، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
8. عليان، ربحي مصطفى(2000م)، مناهج وأساليب المنهج العلمي، النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### الرسائل العلمية:

1. الأديمي، هيلين حسين علي (2021). متطلبات تطبيق الحوكمة في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.
2. أبو حاتم، جلييلة ناجي (2021). مدى استجابة برنامج التطوير المدرسي لمبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام في أمانة العاصمة – الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الوطنية، صنعاء، اليمن.
3. الحببشي، غادة عبد الوهاب يحيى (2017). أنموذج مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم العام بمدينة إب في مبادئ الحوكمة. رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.
4. الجنيد، عبد الوهاب محمد عبد الله (2016). أنموذج مقترح لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في ضوء التجارب العالمية المعاصرة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.
5. رمزي، فهد عبد الرحمن مسفر رمزي: (2013م)، "الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. كليب، عمر محبوب علي (2014م)، "تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لعمداء كليات التربية في الجامعات الحكومية اليمنية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه .
1. الطشة، غنيم محمود، وحوامدة، باسم علي، (2007م)، درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم، في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
2. عربيات، بشير، (2011)، الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدراء المدارس العاملين معهم.

3. فاخوري، يارا فريد (2009م)، درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة جنوب الأردن لمفهوم الشفافية. رسالة ماجستير، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة.
1. الجوس، عارف صالح سالم (2020م)، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لقيادات التربية، في مكتب التربية والتعليم في محافظة عدن، في ضوء إدارة التنمية والتميز. أطروحة دكتوراه، قسم الأصول والإدارة التربوية، الجمهورية اليمنية، جامعة عدن.
2. عبيدات، ذوقان، وآخرون(2000م)، البحث العلمي (مفهومه، أدواته، أساليبه)، طبعة 9، دار الفكر عمان الأردن. الزيادات، محمد عواد أحمد (2008): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان السبيعي، فارس علوش(2010م): "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض .
- الحشاش ، خالد سعد (2014) ، درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم محافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة.

#### المراجع الإنجليزية:

1. Klein, Joseph (2012): "The Open-Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and Staff", International
2. Lang, J.M., (2007). Classroom Transparency, Education, Eric: v53 no31.(EJ764554)
3. Mitchell, K.J., (2004). Reforming and Confirming ; NASDC principals talk about the impact of Transparency system on school reform. Eric-no:ed3392153.

## ملحق



الجمهورية اليمنية  
جامعة - عدن  
نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية التربية - عدن  
قسم الأصول والإدارة التربوية

## الاستبانة بصورتها النهائية

الأستاذ/ة ..... حفظه/ها الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد،

نظراً لأهمية رأيكم، وعمق تجربتكم، وتراكم خبراتكم العلمية والعملية في المجال التربوي، ومن منطلق المشورة والنصح لما فيه المصلحة وتحقيق المنفعة لخدمة الأهداف التربوية والتعليمية، فإنه يُسعدني أن يكون لكم دوراً بارزاً في موضوع هذه الدراسة من خلال مساهمتكم ومشاركتكم في الإجابة على فقرات هذه الاستبانة، حيث تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: تصور مقترح لتطوير ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن؛ وذلك استكمالاً لمطالب الحصول على درجة الدكتوراه في الفلسفة في التربية - تُخصّص إدارة وإشراف تربوي / كلية التربية - عدن / جامعة عدن، والتي تهدف إلى معرفة درجة ممارسة الإدارة بالشفافية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمحافظة عدن كما يدركها المديرون والوكلاء والاختصاصيين الاجتماعيين، والمُعلمين. وتأمل منكم الباحثة التكرم بالإجابة بدقة وعناية، وصراحة ووضوح، علماً بأن ما تدلون به من إجابات ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

فضلاً تكموا بتعبئة بياناتكم

المؤهل الدراسي: \*أقل من البكالوريوس ( )، \*بكالوريوس ( )، \*أعلى من البكالوريوس.

المسمى الوظيفي: \*مدير ( )، وكيل ( )، \*اختصاصي اجتماعي ( )، \*مُعلم ( ) .

الجنس: \* ذكّر ( )، \*أنثى ( ) .

سنوات الخبرة: \*أقل من سنوات ( )، \*من سنوات إلى أقل من 10 سنوات ( )،

\*من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ( )، من 15 سنة وما فوق ( ) .

## الإدارة بالشفافية:

ويقصد بها " مجموعة السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على وضوح ودقة المعلومات ذات الطابع الإيجابي أو السلبي التي يتاح ويصرح للجميع الاطلاع عليها في الوقت الملائم، والتي يقوم بها مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة عدن من خلال الوضوح التام التشريعات والقوانين، ونشرهم للمعلومات والبيانات وإفصاحهم عنها، وتبسيط إجراءات وآليات العمل، ووضوح الأداء والتقييم وعدالته وامتلاكهم لنظام واضح للشفافية ومكافحة الفساد، وموضوعيتهم في اتخاذ القرارات".

البعد الأول: التشريعات والقوانين: وهي وضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها واستقرارها، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها :					
م	الفقرات	الوضوح		الانتماء للمجال	
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية
1	يوفر المدير كتيباً يحتوي على جميع التشريعات والقوانين والأنظمة واللوائح المتعلقة (بالحقوق والواجبات).				
2	يطلع المدير الثانوية العاملين والمستفيدين على القوانين والتشريعات فور صدورها.				
3	يطبق المدير القوانين والتشريعات على العاملين والمستفيدين استناداً إلى مبدأ المساواة.				
4	يراعي المدير إمكانيات وقدرات العاملين عند تطبيقه للأنظمة والتشريعات.				
5	يوضح المدير أهداف وبرامج وأنشطة الثانوية.				
6	يسير المدير العمل في المدرسة وفقاً للوائح والقوانين المدرسية				
7	يوفر المدير برامج تثقيفية للعاملين الجدد من خلال توعية الموظف بمفهوم الشفافية والمساءلة.				
8	يقوم المدير بالمساءلة وفقاً للقوانين الموضوعية.				
9	يُفوض المدير جزء من مسؤولياته وسلطاته لبعض العاملين الأكفاء.				
10	يُقدّم المدير مقترحات للسلطة التشريعية حول القوانين واللوائح.				

**البعد الثاني: المعلومات والبيانات :** ويقصد بها " الرموز الحرفية أو الرياضية أو كلاهما معاً والتي تقوم بوصف الأشياء والمفاهيم، وليس لها قيمة بشكل مجرد، وتمثل البيانات المستوى الأدنى في المعنى حيث تُعد المادة الخام، ولكن دون معالجة لا فائدة منها، في حين تعرف المعلومات بأنها حصيلة البيانات المعالجة وتمثل المستوى العالي من المعنى التي تُفيد في اتخاذ القرار كما ينبغي أن تكون متاحة للجميع ونشرها للمعنيين بكل مصداقية ووضوح والعمل على تحديثه باستمرار".

م	الفقرة	الوضوح		الانتماء للمجال	
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية
1	يُقدم مدير الثانوية المعلومات التي يحتاجها العاملين معه في الوقت المناسب.				
2	يُحافظ المدير على سرية المعلومات التي يُمنع الكشف عنها.				

					3	يحرص المدير على توفير المعلومات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصال المختلفة.
					4	يقوم المدير بنشر المعلومات والبيانات وتحديثها باستمرار.
					5	يؤمن المدير بأن من حق المراجعين الحصول على المعلومات التي تهمهم.
					6	يسمح المدير للمستفيدين بمراجعة الإدارة حين يواجهوا مشكلة في سير معاملتهم.
					7	يرُد المدير على استفسارات المواطنين بوسائل الاتصال المختلفة ويتقبل ملاحظاتهم.
					8	يوفر المدير قنوات لشكاوى المواطنين والموظفين.
					9	يعدّل المدير في إجراءات إنهاء المعاملات حسب التغذية الراجعة من الجمهور خلال سير العمل.
					10	يوفر الإدارة المدرسية نماذج واضحة للمعاملات.

**البعد الثالث: إجراءات وآليات العمل:** ويقصد بها " خطط يتم إعدادها مسبقاً من قبل مديرو الثانويات الحكومية لاتباعها، حتى يتم إنجاز الأعمال ثم تحديد وتعريف العمل من خلال الوصف، وتحديد الأفراد الذين سوف يقومون بالعمل من خلال المواصفات الوظيفية وهي عبارة عن إجراءات داخلية لإنجاز أعمال المؤسسة، وإجراءات خارجية لإنجاز أهداف المؤسسة".

م	الفقرة	الوضوح		الانتماء للمجال		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1	تتسم إجراءات عمل مدير الثانوية بالوضوح والنزاهة وسهولة القيام بها.					
2	يقوم المدير بدراسة إجراءات العمل قبل تحديدها بحيث تتناسب وفقاً للظروف الحالية.					
3	يُنسق المدير ما أمكن مع المؤسسات والأفراد من مختلف القطاعات لتحسين خدماته الثانوية.					
4	يُتيح المدير لجميع العاملين والمستفيدين فرصة الاطلاع على إجراءات العمل المتبعة.					
5	يُوظف المدير إجراءات العمل لأكبر قدر ممكن من استخدام الموارد المتاحة.					
6	يعدّ المدير أدلة إرشادية للإجراءات المتبعة وعرضها في أماكن بارزة تظهر خطوات سير المعاملات فيها.					
7	يقوم المدير وبمشاركة أعضاء إدارته المدرسية بالزيارات الصفية بشكل منتظم.					
8	يتقبل المدير اقتراحات الجهات ذات العلاقة بتطوير وتبسيط إجراءات العمل.					
9	يُناقش المدير العاملين في اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية وألية العمل.					
10	يُطور المدير إجراءات العمل بناءً على ملاحظات جمهور المستفيدين منها.					

**البعد الرابع: الأداء والتقييم:** ويقصد به: " قياس مديرو الثانويات الحكومية للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حية لما يحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء "

م	الفقرة	الوضوح		الانتماء للمجال		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1	يوضح مدير الثانوية معايير التقييم لتحسين أداء العاملين معه.					
2	يتعامل المدير بموضوعية عند قيامه بعملية التقييم المختلفة.					
3	يُقدم المدير للعاملين معه تغذية راجعة تساهم في تعزيز نقاط القوة وتطويرها ومعالجة نقاط الضعف في أدائهم.					
4	يُوفّر المدير سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للعاملين في الثانوية.					
5	يُطلع المدير المرؤوسين على نتائج التقييم لأدائهم.					
6	يُقيّم المدير الأداء لجميع العاملين بصورة دورية خلال العام.					
7	يتقبل المدير ملاحظات الموظفين عند تقييمه لأدائهم.					
8	يشارك المدير جهة رقابية تتابع الأداء.					
9	يؤمن المدير أن من حق المواطن والصحافة تقييم الأداء.					
10	يُقدّم المدير تقارير دورية لإدارة التربية عن عمل الثانوية.					

**البعد الخامس: الفساد والمساءلة:** ويقصد بها: " الطلب من مديرو الثانويات الحكومية تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم، وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة، أو عن الخداع والغش ".

م	الفقرة	الوضوح		الانتماء للمجال		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
1	يُعلن مدير الثانوية عن نظام وآلية المساءلة لجميع العاملين.					
2	يُنّفذ المدير إجراءات المساءلة الإدارية بموضوعية على العاملين، وفق، واجباتهم، وصلاحياتهم.					
3	يُحافظ المدير على الإيرادات والمواد المتاحة في الثانوية من المصادر الحكومية وغير الحكومية.					
4	يتعامل المدير بشفافية في تطبيقه للإجراءات المساءلة بناءً على معلومات موثوقة.					
5	يعمل المدير على محاربة الفساد الإداري بشتى أشكاله.					
6	يطلب المدير من العاملين تقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للقوانين.					
7	يُساءل المدير المقصرين وفق واجباتهم وصلاحياتهم.					
8	يُشجع المدير على الرقابة الذاتية لموظفيه ويكافئ المتميزين.					
9	تتابع الإدارة المدرسية غياب التلاميذ وتسربهم وفق آليات					

واضحة وكيفية الحد من ذلك.					
				10	تُعطي الإدارة المدرسية مؤشرات عن المدخلات والعمليات في نظام المساءلة ليكون فاعلا ومناسبا لجميع الأطراف.
<p><b>البعد السادس: اتخاذ القرار:</b> يقصد بها: " الاختيار الواعي لمديرو الثانويات الحكومية القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبدل واحد من بديلين أو أكثر في أمور يستحق القيام بها، وإمعان التفكير فيها، وبذل الجهود لتحقيقها".</p>					
م	الفقرة	الوضوح		الانتماء للمجال	التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	منتمية	
1	يتخذ مدير الثانوية قراراته وفقاً لبيانات ومعلومات دقيقة.				
2	تتسم القرارات التي ينفذها المدير بالموضوعية وإمكانية التطبيق.				
3	يراعي المدير المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية عند اتخاذه القرارات المفترض تنفيذها.				
4	يعمل المدير على تحليل البيانات وتدقيق المعلومات قبل اتخاذ القرار.				
5	يحرص المدير على مشاركة العاملين معها في عملية اتخاذ القرار.				
6	يوضح المدير للعاملين مضمون القرارات المستجدة المتخذة بحقهم.				
7	يوظف المدير التغذية الراجعة في تعديل بعض القرارات بناءً على ملاحظات من العميل الداخلي والخارجي.				
8	يستفيد المدير من أخطاء القرارات السابقة المتخذة في معالجة مواقف متشابهة.				
9	يُفاضل المدير وبشفافية بين اتخاذ القرار الأمثل أو القرار الممكن وفق الإمكانيات المتاحة.				
10	يجمع المدير بين أكبر عدد من البدائل المقترحة لمعالجة المواقف التي يتم اتخاذ قرار فيها.				

## Degree of Practising transparency management in Aden Governmental Secondary Schools

Arwa Ali Mohammed Al-Alawani

Aden University -n Researcher at the Faculty of Educatio

[arwa\\_alwani39@gmail.com](mailto:arwa_alwani39@gmail.com)

### Abstract:

The study aims to identify the degree of practising transparency management in Aden governmental secondary schools. Descriptive approach was used including questionnaire for six dimensions and 4 paragraphs to measure the degree of practising transparency management of the headmasters in Aden governmental secondary schools included: 'legislation and Laws information and 'ata procedures and mechanisms 'performance 'evaluation transparency and anti-corruption and decision making. The samples of the study is a survey sample which its number (250) of 23 headmasters, 46 deputy headmasters, 33 social workers and 148 teachers in the governmental secondary schools in Aden of the first semester of 2020/2021. The study revealed that the degree of practising transparency management of the headmasters in Aden governmental secondary school from the point of view of the research sample of dimensions (legislation and laws, making, procedures and mechanisms, transparency -ion performance and evaluation, decision and combating corruption, information were (3.67) and a relative weight (73.40%), which refers to a high degree of practice.

**Keywords:** Transparency management -secondary schools headmasters.