

## The reality of administrative transparency among male and female principals of the intellectual education institutes in Riyadh from the point of view of male and female teachers

Wafa Turki Al-Ghmiz

Ministry of Education || KSA

**Abstract:** The study aimed to identify the degree of administrative transparency and its impediments among male and female principals of intellectual education institutes in Riyadh and to determine if there were statistically significant differences between the responses of the study sample according to the following variables (gender, qualification, and experience). The study was based on the analytical descriptive approach, and the Questionnaire as a tool. Questionnaire consisted of (48) paragraphs, which were distributed to the study population composed of all the teachers of intellectual education institutes in Riyadh with a total number of 269. The results of the study showed that the degree of practicing administrative transparency among principals of intellectual education institutes in Riyadh is low with an average of (2.57 of 5) and that the obstacles of practicing administrative transparency are very high with an average of 4.32 of 5. The study revealed that there were no statistically significant differences at the level of 0.05 and less in the trends of the study items on the dimensions of administrative transparency according to the following variables (gender, qualification and experience). The study revealed that there were no statistically significant differences in the study items trends regarding the obstacles of administrative transparency according to the variables (experience, qualification) while the results of the study showed that there were statistically significant differences in the study items trends regarding the obstacles of administrative transparency (gender). The test showed differences in favor of male teachers. In the light of the results, the study presents a set of recommendations that emphasize the involvement of both teachers and principals in decision making and proposals.

**Keywords:** administrative transparency, intellectual education institutes, principals, teachers.

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

وفاء تركي الغميز

وزارة التعليم || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض والتعرف على إذا ما كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حولهما تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لها، تألفت الاستبانة من (48) فقرة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي ومعلمات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض وبلغ عددهم (269)، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض قليلة بمتوسط حسابي (2.57 من 5)، وأن معيقات ممارسة الشفافية الإدارية كبيرة جداً بمتوسط حسابي (4.32 من 5)، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول أبعاد الشفافية الإدارية تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة). كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول معيقات الشفافية الإدارية باختلاف متغيري (الخبرة، المؤهل العلمي)، بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول معيقات الشفافية الإدارية متغير (الجنس) وأظهر الاختبار الفروق لصالح المعلمين الذكور، وفي ضوء النتائج تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات تؤكد على إشراك كلاً من المعلمين والمدراء في أخذ القرارات والمقترحات. الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، معاهد التربية الفكرية، المديرين، المعلمون.

## 1- مقدمة الدراسة:

يشهد العصر الحديث تغيرات سريعة وتحولات كبيرة، تتميز بتدفق المعلومات التكنولوجية والثورة المعلوماتية، في كل مجالات الحياة المعرفية، والثقافية، والاقتصادية، والسياسية، في القطاعين الخاص والحكومي؛ نظراً للانفتاح وسهولة التواصل وتبادل الأفكار من مجتمع لآخر، مما فرض على المنظمات تحديات كبرى يتطلب مواجهتها العمل على تدعيم ثقافة العمل الوظيفي، والتطوير، وبالتالي تحسين الأداء.

ونتيجة لبروز بعض المظاهر الإدارية في المؤسسات التربوية: كالضبابية في تطبيق الأنظمة والقوانين، وعدم المرونة، والمركزية الشديدة وعدم التفويض، حيث يضعف فيها الالتزام بالقيم التنظيمية الإيجابية، وبالتالي يضعف فيها روابط المدير بموظفيه، ظهرت أصوات تطالب بنشر الثقافة التنظيمية، ويشير النوح (2012) إلى قلة معرفة المعلمين بالأنظمة المدرسية، وضعف مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

ولم تستثن المؤسسات التربوية والتعليمية من تلك المطالبات؛ كونها المحرك الأساسي لبرامج التنمية الشاملة في الدول، ويولي القادة للعنصر البشري الاهتمام الوافر وذلك لأهميته في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية على حد سواء، حيث يقع على عاتق قائدها التربوي توفير المناخ التنظيمي المناسب للبيئة الإدارية والتدريسية، من خلال الوضوح والعلانية وتوفير المعلومات التي تهمهم، وتوضيح القوانين وتسهيل صياغتها مع الالتزام بتنفيذها (الطشة وحوامدة، 2009).

ويضيف أبو كريم (2005) أن تلك المشكلات الإدارية مثل الإفراط في الرقابة، وعدم الثقة وعدم التمكين، وغياب النزاهة والمساءلة، ترجع لعامل السرية والانغلاق وعدم الوضوح والغموض الذي يكتنف اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بثقافة العمل الوظيفي، والدراية بالحقوق والواجبات، حيث ذكرت مغاوي (2011) بأن الشفافية والمساءلة ترتبط ببعضهما كحق أساسي من حقوق الإنسان الأساسية.

وترى ارتيمة (2005) بأن الشفافية الإدارية وسيلة لمواجهة التغيرات الحديثة المتسارعة والنهوض بالمؤسسة التعليمية، وبما أن الإدارة التربوية تسعى لتحقيق أهدافها بشكل أفضل عبر تسخير الإمكانيات المادية والبشرية، وأهمية إشباع الحاجات الإنسانية للمعلمين والحد من المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية، تبرز أهمية الشفافية الإدارية؛ التي تعمل على توطيد العلاقة بين معلمي المدرسة وقائدهم مما يساهم في تحقيق أهداف المدرسة.

لذا تعد الشفافية الإدارية أحد أخلاقيات الإدارة الحديثة، التي تلتزم بها الإدارة لضمان ممارسة سلوكيات إدارية سليمة من خلال توفير شبكة من المعلومات الواضحة والبسيطة التي تساعد على الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة، ووضوح إجراءات العمل وآلياته وتقويم الأداء المستمر للموظفين واتخاذ القرارات السليمة.

## مشكلة الدراسة:

أوضحت دراسة العتيبي (2009) أن مفهوم الشفافية الإدارية لم يحظ بالاهتمام الكافي، فإشراك الموظف في صنع القرار ومناقشته والأخذ برأيه وتقبل الإدارة للاقتراحات يتم بدرجة قليلة، وترجع ارتيمة (2005) ذلك لوجود

معيقات تعرقل تبني الشفافية كعدم الوضوح في مبادئ الشفافية أو إلى تبني المدير لنمط إداري يعوق فرص المشاركة، وفي هذا السياق أشار العمري (2012) إلى أن قلة أسس ومبادئ الشفافية، كثرة القوانين والتشريعات وقلة الحرية والانفتاح وانتشار الروتين في بيئة العمل هي أبرز تلك المعيقات.

إن تدني تطبيق المديرين والمديرات للشفافية الإدارية يعني توليد طاقة سلبية لدى المعلمين تؤثر سلباً على تنفيذ الخطط التنفيذية الساعية نحو التطوير، وانتشار الإشاعات من خلال انعدام الوضوح والغموض في إصدار التعليمات واتخاذ القرارات، وسيادة جو من الفوضى والتعقيد والروتين (العمري، 2012).

وبعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، تسعى الدراسة إلى معرفة واقع الشفافية الإدارية لدى بعض مدراء ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض ومدى الالتزام في تطبيق الأنظمة، وإذا ما كان هناك تفاوت في سياسات التنفيذ، من حيث برامج التثقيف للمعلمين الجدد، وإعداد الأدلة المنظمة للعمل وإطلاع المعلمات على البلاغات والترشيحات الواردة من وزارة التعليم، والحياد في وضع الأداء الوظيفي، حيث تعتبر الشفافية إحدى الممارسات التي تساعد مديري ومديرات تلك المعاهد على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة وبالتالي تحقيق الأداء الأفضل وهو ما تسعى إليها تلك المعاهد بشكل خاص ووزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بشكل عام.

#### أسئلة الدراسة:

بناء على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
- 2- ما معيقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس للدراسة هو معرفة واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض، ولتحقيق هذه الهدف فإن الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية.
2. التعرف على معيقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية.
3. فحص مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

### أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة على النحو التالي:

1. من المؤمل أن تقدم هذه الدراسة دليلاً لمديري ومديرات معاهد التربية الفكرية للتعرف على ممارساتهم في مجال الشفافية الإدارية والإفادة من نقاط القوة والضعف والعمل على التحسين.
2. قد تفيد نتائج الدراسة في تزويد القيادات العليا بمعلومات للتعرف على معيقات تطبيق الشفافية وإزالة تلك العقبات بهدف إحداث التغييرات المطلوبة.
3. ستسلط الدراسة الضوء على الشفافية كأحد أهم الممارسات الإدارية أهمية والتي تساعد على تحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً، من حيث المشاركة والاتصال الفعال لفريق العمل بكافة المستويات الإدارية.

### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على معرفة واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2016/2017.
- الحدود المكانية: معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض والبالغ عددها (4) معاهد: معهد التربية الفكرية للبنين والبنات بشرق الرياض، ومعهد التربية الفكرية للبنين والبنات بغرب الرياض.

### مصطلحات الدراسة:

#### 1. الشفافية الإدارية: Administrative Transparency

عرفها الحربي (2012) بأنها " فلسفة وممارسة إدارية قائمة على الوضوح والعلنية والتدفق المستمر والدقيق للمعلومات على مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، وفاعلية المساءلة والمحاسبية والتزام الموضوعية والحياد والنزاهة ".

يمكن تعريف الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها مديرو ومديرات معاهد التربية الفكرية بالرياض والمتعلقة بالوضوح في إصدار تعليمات العمل وإبلاغ المعلمين والمعلمات بالتعميمات والكشف عن كافة المعلومات التي تهمهم على كافة المستويات التنظيمية وتبسيط إجراءات العمل، وإبلاغ المعلمين بتقييم أداءهم الوظيفي ومشاركتهم في صناعة القرارات الإدارية.

#### 2. معاهد التربية الفكرية: intellectual institutions

تعرفها وزارة التعليم بأنها: "مدارس داخلية أو نهائية تخدم ذوي الاحتياجات التربوية الخاصة فقط " (القواعد التنظيمية لمعاهد وبرامج التربية الخاصة، 2001).

### 2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### أولاً - الإطار النظري:

تعددت الاتجاهات في تعريف مفهوم الشفافية الإدارية، حيث ذكر المخلافي (2013) بأن مفهوم الشفافية يختلف حسب المجال الذي يستخدم به، فمضمون هذا المفهوم يختلف عند استخدامه في مجال الشركات، كما

يختلف في المنظمات الدولية، كما أن مفهوم الشفافية هو مفهوم واسع يختلف بحسب الهيئات التي يطلب منها العمل بهذا المبدأ، ويمكن تعريفها بأنها فلسفة أخلاقية متعلقة بالوضوح في التشريعات والقوانين والكشف عن المعلومات وتهدف إلى تبسيط إجراءات العمل والكشف عن الفساد الإداري عن طريق إشراك الجمهور في اتخاذ القرارات الإدارية.

#### أبعاد الشفافية الإدارية:

تناول الباحثون والكتاب أبعاد متعددة للشفافية فنجد بعضهم ترى أن الممارسات الدالة على الشفافية تنحصر في: اتخاذ القرارات، والتعليمات، والاتصال والعلاقات، والتطوير الإداري، تقييم الأداء والتغذية الراجعة فيما يضيف آخرون بعدي الثقافة التنظيمية والمؤثرات الخارجية، التخطيط والأداء والتغذية الراجعة، بينما يرى آخرون أن الشفافية تتمثل في خمس مجالات هي: التشريعات، والمعلومات، والاتصالات والعلاقات، وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات. ويضيف إليها آخرون أضاف إليها بعدي: الإجراءات وآليات العمل، والفساد والمساءلة.

نجد أن الشفافية الإدارية تحقق جودة في الأداء ونمو في الأهداف في المؤسسات التعليمية خاصة، ذلك لأنها تحمل بعد نفسي يحفز العاملين فيها على الالتزام الوظيفي، ويقلل من الصراعات فيها إذا أنها تعتمد على المكاشفة والوضوح ونبذ المحاباة وتشجع على الموضوعية، وبالتالي وجود نوع من الثقة. وتكمن أهمية أبعاد الشفافية باتصالها مع بعض في منظمة واحدة تؤثر وتتأثر في بعضها البعض.

ولتعزيز الشفافية يجب إحداث تغيرات ثقافية قد تأخذ الكثير من الوقت، ويمكن تقليص هذا الوقت من خلال تحفيز عملية التغيير في المنظمة التربوية بإنتاج نظام إداري قائم على العلاقات الإيجابية بين العاملين والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم وخلق بيئة يعمل من أجلها الجميع، وهذا يجعل الكل يعمل في منظومة أخلاقية تدعم جودة الأداء.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- في دراسة رمزي (2013) التي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، أوضحت نتائج الدراسة: أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم كما يدركها مديري المكاتب أنفسهم والمشرفين التربويين كبيرة، 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 اجراءات العمل وتلاه الشفافية بمجال المعلومات والبيانات.

- وهدفت دراسة بن معيقل (2012) إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها في خمسة مجالات: اللوائح والأنظمة، إجراءات العمل، اتخاذ القرارات، الاتصال الإداري وتدفق المعلومات، المساءلة وتقييم الأداء، كما هدف إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة حول درجة ممارسة الشفافية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية درجة ممارسة الشفافية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين جاءت متوسطة لكل مجال من المجالات الخمسة وللشفافية ككل، ووجود فروق ذات دلالة بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس في مجال " الاتصال الإداري وتدفق المعلومات " لصالح الذكور وعدم وجود فروق ذات دلالة بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في جميع مجالات الدراسة.

- أما دراسة حمادات (2011) فقد هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها: أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة لمجالات الأداة ككل، وأن الصعوبات التي تواجه ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، بينما هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير .
- وأجرى البلوي (2010) دراسة هدفت لمعرفة درجة ممارسة المديرين والمديرات للشفافية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الشفافية بشكل عام للأداة جاء مرتفعاً وقد جاء بعد إدارة البيانات والمعلومات المرتبة الأولى، ثم صنع واتخاذ القرارات، ثم بعد القوانين والانظمة والتعليمات، ثم بعد الاجراءات وآليات العمل، ثم بعد الاتصال الإداري الداخلي والخارجي، وأخيراً بعد الأداء والتقييم، كذلك أظهرت وجود فروق تُعزى للنوع الاجتماعي لصالح الذكور على بُعد ادارة المعلومات والبيانات والاتصال الإداري الداخلي والخارجي وصنع واتخاذ القرارات، وكذلك وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة ولصالح الأكثر من 10 سنوات على جميع الأبعاد.
- أما دراسة الفاخوري (2009) التي هدفت إلى التعرف على درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية، وتوصلت الدراسة إلى: أن درجة إدراك المديرين لمفهوم الشفافية جاءت بدرجة مرتفعة، بينما درجة ممارسة العينة للشفافية بدرجة متوسطة، مع وجود فروق دالة احصائية تعزى للجنس في درجة إدراك مفهوم الشفافية لمجال العاملين ببُعد تقييم الأداء والتغذية الراجعة ولصالح الاناث، ووجود فروق بين متوسطات درجة ممارسة الشفافية تعزى لتفاعل متغيري (الجنس والمؤهل العلمي) على مجال العاملين ببُعد الاتصال والعلاقات لصالح الاناث من حملة درجة الماجستير والدكتوراه وكذلك تبين وجود فروق بدرجة الممارسة لتفاعل الجنس والمؤهل والخبرة على مجال دور المدير مع اولياء الامور والمجتمع المحلي ووجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين درجة إدراك مفهوم الشفافية ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس.
- وفي دراسة نورمان وآخرون (Norman, Avolio & Luthan, 2010) التي هدفت إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتها، وبلغت عينة الدراسة (304) مشارك تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة للنتائج التالية أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليتها، وأن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، فالتحدي الأكبر لا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأكبر أمام نجاح المنظمة، وأن الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع العاملين تستطيع التغلب على فترات الكساد التي تواجهها المؤسسة، وأن الإدارة التي تتعامل بشفافية في علاقاتها مع الجمهور الخارجي تمتلك سمعة جيدة.
- وفي دراسة بوي، وسيرنجورنجو (Boy & Siringoringo, 2009) التي هدفت إلى قياس تأثير المساءلة والشفافية تجاه المشاركة، وتعني المشاركة رغبة أولياء الأمور بمشاركة تكاليف إدارة المدرسة، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة بحثية، وطبقت على أصحاب المصالح (قادة المدارس، المعلمين، اللجان المدرسية) في المدارس الثانوية في مدينة دبوك (Depok) ووزعت الاستبانة على جميع أصحاب المصالح (أولياء الأمور، المعلمين، الهيئة الإدارية،

ومجلس المدرسة) وشملت مجالات الدراسة المساءلة، والشفافية، والمشاركة، ومن أهم نتائج الدراسة أن المساءلة والمشاركة تؤثران بشكل ملحوظ في الشفافية.

- وأجرى آهرن (Ahern,2009) دراسة هدفت إلى تفحص أثر ونوعية زيادة الشفافية في التقييم من خلال أولياء الأمور، والطلبة من خلال استمارة إدارة معلومات الطلاب على شبكة الانترنت ودراسة التغيرات في الاتصالات حول التقييم وتصورات المعلمين للجودة وفعالية التواصل مع أولياء الأمور، ولتحفيز الطلبة للتعلم من خلال الشفافية الكاملة في درجات الطلاب، وقد طبقت الدراسة على مدارس الثانوية الجديدة في إنجلترا، وشملت عينة الدراسة مشاركة (7) معلمين لمدة فصل دراسي واحد. ومن أهم نتائج الدراسة، زيادة الشفافية في التقييم للطلاب وأولياء الأمور ووجود تغييرات في طبيعة وجوهر التواصل بين المعلمين وأولياء الأمور والطلاب.

#### تعليق على الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة بأنها من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على واقع ممارسة الشفافية الإدارية على ضوء أبعاده: لقوانين والأنظمة، تقييم الأداء، الاتصالات والعلاقات، المساءلة الإدارية، صنع واتخاذ القرار، المعلومات والبيانات بالإضافة إلى التعرف على معوقاتهما، كما أنها تتميز بأنها من الدراسات والبحوث التي تتناول معاهد التربية الفكرية كمجتمع للبحث، حيث تقل الدراسات المهمة بجانب الإدارة في التربية الخاصة على وجه التحديد.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

نظراً لهدف الدراسة لوصف وتقييم واقع الشفافية الإدارية فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض ويبلغ عددهم (269) بواقع (168) معلم، و (101) معلمة، وعليه فإن مجتمع الدراسة تمثل العينة المطبق عليها أداة الدراسة، استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل.

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	163	62.5
	أنثى	98	37.5
	المجموع	261	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	248	95
	دبلوم عالي بعد البكالوريوس	2	0.8
	ماجستير	11	4.2
	المجموع	261	100%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	33	12.6
	5 - أقل من 10 سنوات	116	44.4
	10 - أقل من 15 سنة	75	28.7
	15 سنة فأكثر	37	14.2
	المجموع	261	100%

## أداة الدراسة:

تم إعداد أداة الدراسة على شكل استبانة، تكونت من جزئيين:

الأول: يتعلق هذا الجزء بالمتغيرات المستقلة للدراسة وهي ذات أهمية للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، ومنها يتم تحديد متغيرات الدراسة وهي كما يلي (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

الثاني: اشتمل على المحاور الرئيسية للدراسة وهي: المحور الأول: تضمن المحور الأول (36) فقرة الهدف منها (درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات)، والمحور الثاني: وتضمن (12) فقرة تعبر عن (معيقات الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات).

## خطوات إعداد أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة عند إعداد الاستبانة على المصادر التالية:

- المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة أو جزء من مشكلة الدراسة.
- البحوث والدراسات السابقة التي تناولت أجزاء أو محاور من موضوع الدراسة.

## صدق أداة الدراسة:

1. الصدق الظاهري: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة الظاهري للأداة عُرضت على مجموعة من المحكمين التربويين بلغ عددهم عشرة محكمين، وذلك لمعرفة رأيهم في مدى مناسبة الأداة لأهداف الدراسة، والحكم على ما تحتويه الاستبانة من فقرات من حيث صحة الصياغة والوضوح، وأهمية كل فقرة ومدى انتماء كل فقرة للمحور أو البعد، وترتيبها حسب الأولوية، وتُعد الاطلاع على ملاحظات ومقترحات الأساتذة المحكمين والأخذ بها بالتعديل والحذف والإضافة حتى تم بناء الأداة في صورتها النهائية.

2. صدق الاتساق الداخلي: وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation" لمعرفة الصدق الداخلي الاستبانة وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2): مستوى الدلالة الإحصائية لمحاور الدراسة

م	محاور الاستبانة	عدد الفقرات	مستوى الدلالة
1	درجة ممارسة الشفافية الإدارية	36	0,01 فأقل
2	معيقات الشفافية الإدارية في معاهد التربية الفكرية	12	0,01 فأقل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية لكل محور جميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

## ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة، استخدمت الدراسة (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach'aAlpha) لحساب ثبات الاتساق الداخلي، والجدول رقم (3) يوضح ذلك



جدول رقم (3): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور وأبعاد الدراسة

معامل الثبات	المحور
0.775	الشفافية في القوانين والأنظمة
0.854	الشفافية في تقييم الأداء
0.812	الشفافية في الاتصالات والعلاقات
0.836	الشفافية في المساءلة الإدارية
0.865	الشفافية في صنع واتخاذ القرارات
0.872	الشفافية في المعلومات والبيانات
0.772	معيقات الشفافية الإدارية في معاهد التربية الفكرية
0.947	كامل الاستبانة

يتضح من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة، حيث تراوحت معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول ما بين (0.775) لبعء الشفافية في القوانين والأنظمة و (0.872) لبعء الشفافية في المعلومات والبيانات، في حين بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (0.772)، أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (0.947)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدمت الباحثة في تحليل البيانات مايلي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي الموزون (المرجح) (wighted mean) المتوسط الحسابي (mean) الانحراف المعياري (standard Deviation) معامل الارتباط بيرسون (person Correlation) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach'aAlpha) اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test).

#### 4- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

##### أ- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة على "ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب على النحو التالي:

جدول رقم (4): استجابات مفردات الدراسة على العبارات المتعلقة بأبعاد ممارسة الشفافية الإدارية لدى معلمي ومعلمات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تتوفر أنظمة تسهل العمل	3.34	0.570	1
2	تتسم القوانين المعمول بها بالوضوح.	2.53	0.579	13
3	يتم توضيح أنظمة العمل عند عدم فهمها من قبل المعلمين.	2.32	0.824	31
4	يتم الإبلاغ عن التعميمات فور صدورهما للمعلمين.	2.35	0.778	29
5	يتم تطبيق الأنظمة على الجميع دون استثناء.	2.50	0.82	16
6	الوظيفة التي أشغلها ذات أهداف واضحة.	3.15	0.614	4
7	هناك معايير مكتوبة لتقييم الأداء.	2.39	0.674	26
8	تتم عملية تقييم الأداء بموضوعية.	2.34	0.987	30
9	يتم تقييم أداء المعلم على فترات منتظمة.	2.42	0.822	22
10	يتم تزويد المعلم بالمهام الوظيفية بطريقة واضحة.	2.50	0.849	15
11	يقوم المدير بإيضاح الجوانب الإيجابية أو السلبية في أدائي.	2.30	0.762	34
12	يتم مسبقاً إبلاغي بالحضور لتقييم أدائي	2.41	0.910	24
13	تعقد اجتماعات دورية مع مدير المعهد.	3.31	0.581	2
14	يستفيد المدير من التغذية الراجعة في تحسين إجراءات العمل.	2.41	0.598	25
15	يطلع المدير على جهد المعلمين وأنشطتهم باستمرار.	2.27	0.876	35
16	يعمل المدير على إيجاد قنوات مفتوحة للتواصل بكافة أشكاله مع مختلف المستويات في المعهد.	2.46	0.746	19
17	يتم استخدام التقنية في تيسير الاتصال بالمدير.	2.60	0.838	11
18	يستخدم المدير العدالة لحل الخلافات.	2.52	0.806	14
19	يعمل المدير على تنمية أسلوب الرقابة الذاتية لدى المعلمين.	3.04	0.669	6
20	يتم محاسبة المعلمين المقصرين في عملهم.	2.27	0.710	36
21	تتم محاسبة جميع المقصرين من قبل المدير دون استثناء.	2.31	0.842	33

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم	البُعد
28	0.799	2.36	يتم تطبيق عملية المساءلة بكل عدالة.	22	الشفافية في صنع واتخاذ القرارات
9	0.838	2.63	يضع المدير نظام مساءلة واضح ومعلن.	23	
3	0.558	3.20	يعلن المدير قراراته بوضوح.	24	
27	0.648	2.38	يتم تفادي أخطاء القرارات السابقة	25	
21	0.890	2.43	تتسم قرارات المدير بالموضوعية.	26	
20	0.796	2.45	يراعي المدير الظروف الشخصية عند إصدار قراراته.	27	
10	0.787	2.63	يدعم المدير مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات.	28	
18	0.843	2.46	يجمع المدير المعلومات بدقة قبل إصدار القرار.	29	
12	0.835	2.59	يسعى المدير لمعرفة وجهات النظر المختلفة قبل إصدار القرار.	30	
5	0.579	3.05	توفر الإدارة كافة المعلومات التي يحتاجها المعلم.	31	
32	0.687	2.32	تقوم الإدارة بتقديم المعلومات الكاملة للمعلمين.	32	
23	0.926	2.41	يقوم المدير بتوضيح المعلومات الغامضة للمعلمين.	33	
17	0.835	2.48	أحد أساليب جمع المعلومات لدى المدير هي اقتراحات المعلمين.	34	
8	0.920	2.69	يجيب المدير عن كافة الأسئلة بدون تردد.	35	
7	0.838	2.74	يقدم المدير المعلومات بطريقة دقيقة.	36	
	0.515	2.57	المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى معلمي ومعلمات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض		

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى معلمي ومعلمات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض) (2.57 من 5) وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى معلمي ومعلمات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض قليلة، وقد يعزى ذلك إلى مركزية السلطة واتخاذ القرارات وعدم اتاحة مفهوم الإدارة التشاركية، والقصور في تقديم المعلومات الكافية للمعلمين فيما يخص تقييم الأداء أو تزويدهم بالمهام المطلوبة منهم بوضوح.

#### مناقشة نتائج السؤال الأول:

نجد أن المتوسطات الحسابية التفصيلية لفقرات هذا المحور تراوحت ما بين (3.34 إلى 2.27)، فقد حصلت عبارة " تتوفر أنظمة تسهل العمل " بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعد الشفافية في القوانين والأنظمة بمتوسط حسابي (3.34 من 5)، مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة وقد يعود ذلك إلى وجود أدلة تتوفر فيها إجراءات

العمل والمهام والحقوق لكل مسمى وظيفي، فيما جاءت في المرتبة الثانية عبارة "تعقد اجتماعات دورية مع مدير المعهد" بين العبارات المتعلقة ببعد الشفافية في الاتصالات والعلاقات بمتوسط حسابي (3.31 من 5)، مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة، ويعزى ذلك إلى عدم وجود درجة من الانفتاح وعدم الاستفادة من الثروة التكنولوجية في مجال الاتصال بالمعلمين والمعلمات، على الرغم من أهمية الشفافية في إحداث التغييرات الإيجابية في التواصل، وجاءت عبارة "يعلن المدير قراراته بوضوح" إحدى العبارات المتعلقة ببعد الشفافية في صنع واتخاذ القرارات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.30 من 5)، مما يدل على أن درجة الموافقة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى تركيز المدراء على إنجاز المهام دون الالتفات لروح الفريق والعمل الجماعي، وعدم مناسبة القرارات للإمكانيات وقدرات المعلمين وبالتالي عدم مرونتها، بينما حصلت عبارة "يتم محاسبة المعلمين المقصرين في عملهم" المنتمية لبعد الشفافية في المساءلة الإدارية على أدنى متوسط بمتوسط حسابي (2.27 من 5) يدل على أن درجة الموافقة قليلة، وقد يعود السبب إلى عدم وجود آليات مساءلة واضحة تنظم تطبيقها في وزارة التعليم، و يليها عبارة "يطلع المدير على جهد المعلمين وأنشطتهم باستمرار" إحدى عبارات الشفافية في الاتصالات والعلاقات بمتوسط حسابي (2.27 من 5) يدل على أن درجة الموافقة قليلة وقد يعود السبب في قصور مهارات الاتصال المديرين والمديرات أو وجود قصور في المتابعة الدورية للمعلمين والمعلمات أو وجود قصور في طريقة إيصالها بالشكل المناسب، تليها عبارة "يقوم المدير بإيضاح الجوانب الإيجابية أو السلبية في أدائي" بمتوسط حسابي (2.30 من 5) يدل على أن درجة الموافقة قليلة وقد يعزى ذلك في عدم تزويد المعلمين بنسخة من توزيع الأعمال والذي هو جزء من التنظيم الإداري، وعدم تدريب المديرين والمديرات على كيفية التقييم الوظيفي بكافة مجالاته.

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة على "ما معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟" فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (5): استجابات مفردات الدراسة على معوقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات

معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات- مرتبة تنازليا

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
12	قصور قنوات الاتصال المناسبة بين مختلف المستويات الإدارية بالمعهد.	4.46	0.682	1
6	يؤدي الإفصاح عن المعلومات إلى الكشف عن عيوب إدارية.	4.39	0.680	2
5	الوضوح والشفافية تتسبب في إحراج المدير.	4.37	0.693	3
9	البيئة الوظيفية لا تحفز على تفعيل مبدأ الوضوح والشفافية.	4.36	0.669	4
11	غياب قناعة المدير بدور الشفافية في تحسين الأداء.	4.36	0.685	5
8	ضعف دعم الوزارة لمبدأ الوضوح والشفافية.	4.35	0.727	6
10	الأنظمة واللوائح تقيد اتخاذ القرارات بالمعهد.	4.34	0.736	7

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
3	ضعف الاتصال الوظيفي ببيئة العمل بين المدير والكادر التعليمي.	4.33	0.765	8
4	الاعتقاد بأن الإفصاح عن المعلومات يؤدي إلى الإضرار بإجراءات العمل.	4.31	0.707	9
7	قلة وضوح تعاميم العمل ينعكس سلباً على الأداء.	4.28	0.704	10
1	كثرة التعميمات الواردة مما يعوق عملية تنفيذها بالشفافية المطلوبة.	4.18	0.540	11
2	قصور وعي مديري المعاهد المعنى الشفافية.	4.18	0.749	12
-	المتوسط العام لمجال معيقات ممارسة الشفافية الإدارية	4.32	0.372	-

بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور معيقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات (4.32 من 5)، وهذا المتوسط الذي يشير إلى درجة "كبيرة جداً"، أي أن معيقات ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كبيرة جداً.

#### مناقشة نتائج السؤال الثاني:

تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.18 إلى 4.46) وحصلت عبارة " قصور قنوات الاتصال المناسبة بين مختلف المستويات الإدارية بالمعهد "على أعلى متوسط بين معيقات ممارسة الشفافية الإدارية بمتوسط حسابي (4.46 من 5)، تليها عبارة " يؤدي الإفصاح عن المعلومات إلى الكشف عن عيوب إدارية " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.39 من 5)، بينما حصلت عبارة " الوضوح والشفافية تتسبب في إحراج المدير " على متوسط حسابي (4.37 من 5)، وتليها " البيئة الوظيفية لا تحفز على تفعيل مبدأ الوضوح والشفافية " بمتوسط حسابي (4.36 من 5).

ويعزى ذلك إلى أن الخوف من التجديد والميل نحو النمطية والروتين في العمل، وأن البيئة لا تأخذ بالاعتبار مشاركة القرارات ويضعف فيها الاتصال الإيجابي وتقل بها الروح المعنوية وتسود فيها مركزية الإدارة تؤدي إلى بيئة لا تحفز على الشفافية ولا تشجيع المدراء على بناء الثقة بينهم وبين المعلمين وقد يكون الشفافية مفهوم حديث بالنسبة للمديرين وقناعتهم المرتبطة بأساليب الإدارة التقليدية والتي تركز على المحاسبة ورصد الأخطاء والتجاوزات.

#### النتائج والمناقشة المتعلقة بالسؤال الثالث:

للإجابة على "ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)؟

#### أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس:-

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول ممارسة الشفافية الإدارية في معاهد التربية الفكرية باختلاف متغير الجنس. وقد يعزى ذلك إلى تشابه

الظروف التي يعمل بها المعلمون والمعلمات، فالقيادات الإدارية في المعهد تتبع نظام قيادي متشابه، الأمر الذي يؤدي إلى تقارب التقديرات بينهم.

كما يتبين من النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول معيقات الشفافية الإدارية في معاهد التربية الفكرية باختلاف متغير الجنس وأظهر الاختبار الفروق لصالح الذكور وذلك لأنهم حازوا على أعلى متوسط حسابي وبالتالي كانت الفروق لصالحهم، وقد يعزى ذلك إلى أن ما نسبته 62.5% من مجتمع الدراسة هم ذكور.

#### ثانياً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

يتبين من خلال النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول ممارسة الشفافية الإدارية في معاهد التربية الفكرية، كما يتبين من النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول معيقات الشفافية الإدارية في معاهد التربية الفكرية باختلاف متغير المؤهل العلمي، ويمكن تفسير السبب في ذلك إلى تجانس المؤهلات العلمية للمعلمين والمعلمات حيث تبين أن معظم المؤهلات العلمية كانت لحملة البكالوريوس والذي شكل ما نسبته (95%) من إجمالي المعلمين والمعلمات في الدراسة الحالية.

#### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الخبرة العملية:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها في معاهد التربية الفكرية باختلاف متغير الخبرة العملية، وقد يعزى ذلك لأن جميع أبعاد الدراسة تطبق عليهم بدون استثناء أو اعتبار لخبراتهم، فالجميع يعمل في ظروف متشابهة.

#### التوصيات والمقترحات:

- في ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية بشقيها النظري والميداني فإن الدراسة توصي بالآتي:
1. عقد دورات تدريبية خاصة لمديري ومديرات معاهد التربية الفكرية لتغيير قناعاتهم نحو ممارسة الشفافية الإدارية.
  2. تفعيل وسائل التواصل والاتصال الإلكتروني وغيره، فالنظام التربوي بحاجة لنمط الإدارة المفتوح.
  3. العمل على إشراك كلاً من المعلمين والمدراء في تصميم معايير تقييم الأداء ونشر ثقافة الثقة بنظام التقييم.
  4. المراجعة الدورية للأنظمة والقوانين والتعميمات والتأكد من مواكبتها للتطورات التربوية والعمل على تبسيطها ونشرها على مواقع الوزارة.
  5. إصدار أدلة تضمن حقوق وواجبات العمل وربطها بشكل مباشر بنظام التقييم لضمان الموضوعية.
  6. التشجيع على إيجاد أنماط قيادية قائمة على العلاقات الجيدة بين العاملين في معاهد التربية الفكرية من خلال تبني سياسات الانفتاح والمشاركة والتحفيز والمساءلة.
  7. العمل على رفع مستويات المساءلة وتطبيقها على الجميع، وتفعيل نظام مساءلة يهدف على إيجاد مواطن الضعف وتطويرها.
  8. إتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات بشكل جماعي والأخذ بالاعتبار الآراء والاقتراحات المناسبة.
- كما تقترح الباحثة إجراء عدد من الدراسات لتطوير المعارف والمهارات لموضوع الشفافية الإدارية وهي:
- 1) إجراء دراسة عن اتجاهات مديري المدارس نحو مفهوم الشفافية الإدارية.

- 2) إجراء دراسة عن أثر ممارسة الشفافية الإدارية بأبعادها في تطوير الأداء.
- 3) إجراء دراسة مقارنة عن واقع تطبيق الشفافية الإدارية بين مدارس التعليم الخاص ومدارس الدمج.
- 4) دراسة متطلبات الشفافية الإدارية للمديرين والمعلمين في مدارس التعليم العام والخاص.

## قائمة المراجع:

### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو كريم، أحمد فتحي. (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية. الأردن.
- ارتيمية، ماجدة سليمان. (2005). شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم " دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية ". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. قسم الإدارة العامة. جامعة اليرموك. الأردن.
- البلوي، عيبر. (2010). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة مؤتة. الأردن.
- بن معيقل، نورة محمد. (2012). الشفافية في الإدارة التربوية. الرياض، المؤلف.
- الحربي، محمد بن محمد أحمد. (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية المتخصصة. مجلد1 عدد 6، ص ص 308-341.
- حمادات، محمد حسن. (2011). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين. المجلة التربوية. مجلد28. عدد 109، ص ص 127-167.
- رمزي، فهد عبد الرحمن. (2013). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- الطشة، غنيم؛ حوامدة، باسم. (2009). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. المجلة التربوية. مجلد 24 عدد 93، ص ص 15 – 53.
- العتيبي، ندى فلاح. (2009). الشفافية في الأجهزة الحكومية " دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود. الرياض.
- العمري، مشرف علي. (2012). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- الفاخوري، يارا. (2009). درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الاردن لمفهوم الشفافية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة. الأردن.
- المخلافي، فؤاد عبد الغني سيف. (2013). مبدأ الشفافية ومكافحة الفساد لضمان تحرير التجارة العالمية. الرياض. دار الزهراء.

- مغاوي، هالة أمين. (2011). آليات تحقيق الشفافية في إدارة مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر. جامعة عين شمس. مجلة التربية، عدد 31، ص ص 121-168.
- النوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد. (2012). الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض " دراسة تقويمية ". مجلة كلية التربية. مجلد 22 عدد 1، ص ص 239-294.
- وزارة المعارف. (2001). القواعد التنظيمية لمعاهد وبرامج التربية الخاصة. الرياض.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Ahern, S. E. (2009). Transparency in assessment through web-based communication: A study of changes in communication about assessment and teachers' perceptions of assessment and student motivation for learning (Doctoral dissertation, Boston College).
- Boy, D., & Siringongo, H. (2009). Transparency and Accountability Influence Analysis of Expenditures and Income Budget Management of School (Apbs) on Student Parents Participation. Business Economics Scientific Journal, 14(2).
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. The Leadership Quarterly, 21(3), 350-364.