الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد الخامس، العدد الثاني، 2020.

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين

نواف عمر الشقير
أ.د. أخليف الطراونة*

تاريخ استلام البحث 2018/9/27 تاريخ قبول البحث 2018/11/15

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، واتبع الباحثان المنهج الوصفي نظراً لملاءمته طبيعة الدِّراسة وأهدافها، وتكونت عينة الدراسة من (632) فرداً، منهم (378) معلماً ومعلمة، و(254) مشرفاً ومشرفة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018/2017م، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدِّراسة على مجالات ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدِّراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة تحقيق مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بدرجة أكبر مما هي عليه حالياً في عملياتهم الإدارية، وتعزيز الممارسات التي تفضي إلى تحقيقها، حتى يتسنى للمؤسسات التربوية الاستفادة من الآثار الإيجابية لها لتحقيقها، وتوفير أدلة إرشادية لتطبيق الشفافية.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، مديرو المدارس الثانوية، المعلمون، المشرفون التربويون، دولة الكويت.

* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن.

The Degree to Which Secondary School Principals in the State of Kuwait Practice Administrative Transparency from the Viewpoint of Teachers and Educational Supervisors

Nawaf Omar Al-Shuqayr
Prof. Ekhleif Yosef Saleh Tarawneh*

Abstract:

The study aimed at identifying the degree to which secondary school principals in the State of Kuwait practice administrative transparency from the viewpoint of teachers and educational supervisors.The researcher followed the descriptive methodology to its relevance to the nature and objectives of the study. The sample of the study consisted of (632) subjects, of these, (378) male and female teachers and (254) male and female educational supervisors, in the second semester of the school year (2007/2008). The study found that the degree of secondary school principals in the State of Kuwait exercising administrative transparency was medium from the point of view of teachers and educational supervisors. There were significant differences for the study sample estimates in the fields of practicing administrative transparency attributed to sex variable, in favor of males, and therer were no significant differences for the study sample estimates attributed to academic qualification. In light of the results of the study, the researchers recommended that necessity of secondary school principals achieving administrative transparency more than they are currently in their administrative operations, and promoting practices that are conductive to their achievement, so that institutions can benefit from the positive effects of them and providing guidelines for applying administrative transparency.

Keywords: Administrative Transparency, Secondary School Principals, Teachers, Educational Supervisors, State of Kuwait.

* Faculty of Educational Sciences\ The University of Jordan\Jordan

المقدمة

يشهد العالم اليوم ثورة علمية كبيرة، وتطوراً معرفياً في مختلف المجالات، مما أدى إلى تغيير كبير في مختلف النواحي الحياتية، حيث أثر هذا التغيير على الأنظمة التعليمية في معظم بلدان العالم، وخاصة البلدان النامية، التي تأثرت سريعاً بتلك التغيرات، مما جعلها تتبنى استراتيجيات قائمة على مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية وفي مقدمتها المدارس، ومن خلال وجود إدارة مدرسية واعية لديها المقدرة على توظيف أساليب إدارية حديثة كالشفافية، لتطوير العمل الإداري وتحديثه لديها، للانطلاق نحو المشاركة في تلبية حاجات المجتمع، من خلال إمداده بالكوادر والخبرات اللازمة المقتدرة على التفاعل مع متطلباته، فقد أصبح من الضرورة بمكان النظر في واقع الممارسات الإدارية لتلك المدارس، لمعرفة إذا كان هنالك أسس إدارية واضحة وسليمة فيما يتعلق بنظامها الإداري.

"وبدأت عمليات التطوير بإيجاد مداخل وأساليب إدارية جديدة ترتقي بالعمل المؤسسي وخاصة في قطاع التعليم، فظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التطوير، أيضاً تطبيق الإدارة التشاركية، ومدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية، الذي يعد من أهم مداخل التطوير، كما ظهرت الشفافية الإدارية كمفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى إسهامها في تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلى تنظيم سليم، لديه المقدرة على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة"(Arabiyat,2011, 201).

"وتُعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي دعا إلى اعتمادها الكثير من رواد الفكر الإداري إلى ضرورة بذل الجهود لمعالجة المشكلات الإدارية والتعرف إلى المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية كالفساد الإداري، والروتين، والملل، والغموض في أساليب العمل وإجراءاته، من خلال الأخذ بتطبيق الشفافية الإدارية في الممارسات الإدارية في أجهزة الإدارة المختلفة" (Allawzi, 2002, 141).

وتتضمن الشفافية وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها بعضاً وموضوعيتها، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة، وتمكين المعنيين في الخدمة التي تقدمها المؤسسة من تحمل مسؤولياتهم في إدارة المؤسسة. والشفافية كمبدأ إداري في المؤسسات تمتد لتشمل بعض الممارسات التي تصب في مجال اتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والهياكل التنظيمية والتعليمات والاتصال والعلاقات والتطوير الإداري (Harb, 2011).

وتعد الشفافية إحدى مقومات تحقيق الحوكمة في الإدارة، ويقصد بالشفافية "مبدأ إيجاد بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة، وبشكل أكثر تحديداً، ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح على كل الأطراف ذات العلاقة. أو هي توفير بيئة عمل جذابة يسهل من خلالها التنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها وبالتالي تحديد اتجاهاتها المستقبلية" (Dudin, 2011, 313).

ويشير مفهوم الشفافية إلى "الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين"(Abdel Halim, and Ababneh, 2006, 8).

وتسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير حيث يواجه قادة المؤسسات العديد من التحديات التي تقاوم مسعاهم في إحداث التغيير المنشود. ولضمان مشاركة الموظفين ينبغي إقناعهم بمضامين التغيير ودواعيه، ولهذا فإن الإدارة التي تتبنى مبدأ الشفافية الإدارية وتعلن عن سياساتها وخططها تكون بذلك قد قلصت من الطاقات السلبية التي يبذلها العاملون في مقاومة التغيير وحولتها إلى نواتج إيجابية(Amayreh, 2008).

تقوم الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية الموظفين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقق العدالة في تقييم أداء الموظفين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المساءلة(Subaie, 2010, 207).

إن وزارة التربية بدولة الكويت ليست بمنأى عن الأخذ بهذا النهج الجديد في الإدارة، فالإدارات المدرسية جزء من المنظومة الإدارية التي يتكون منها الهيكل الإداري، لذا فهي تمثل أنموذجاً مصغراً لوزارة التربية والتعليم من حيث تنظيماتها الإدارية وتقسيماتها الفنية، لذلك كان لزاماً على مديري هذه المدارس تحقيق الشفافية في إداراتهم، بما تتضمنه العمليات الإدارية فيها من تخطيط، واتخاذ للقرارات، وتقييم للأداء، وتعامل مع المعلمين والمجتمع واولياء الأمور والطلبة، الأمر الذي سيوفر بيئة خصبة للإبداع والإنتاج وتحقيق للأهداف وتغلب على الصعاب، وتحقيق نتائج سيلمسها كل من له علاقة بالعملية التعليمية من موظفين، وطلبة، وأولياء أمور، وغيرهم. بناء على ما سبق سعت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تهدف وزارة التربية بدولة إلى تطوير النظام التعليمي في دولة الكويت، من خلال قيامها بمجموعة من الاصلاحات على مستوى الإدارة المدرسية، منها مشروع لامركزية التدريب، وغيرها، وتطرقت إلى موضوع ممارسات الشفافية الإدارية وتوعية كوادرها العاملة بأهميتها بينهم ابتداءاً ومن ثم تأسيس برنامج عمل لتستند إليه في انجاز أنشطتها وتحسين أداءها في محاربة الفساد الإداري إذ أنه يشوه ويهدم التنمية ويسلب المواطنين المنافع التي يجب أن تصل إليهم. ولاحظ الباحثان أن العددي من مدراء المدارس يتجهون إلى الابتعاد عن ممارسة الشفافية في العمل المدرسي، من هنا برزت فكرة الدراسة لدى الباحثان في التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.

حاولت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين ، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمشرفين نحو درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية وفقاً لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- بيان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين.
- التعرف إلى الاختلاف في استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمشرفين نحو درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية وفقاً لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي).

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدِّراسة من أهمية موضوعها (الشفافية الإدارية) كونه أحد المفاهيم الحديثة، وتكمن أهمية الدِّراسة في الأمور الآتية:

- من الناحية النظرية يمكن لنتائج الدِّراسة أن تضيف معرفة جديدة في مجال الشفافية الإدارية.

- يمكن أن تساعد الدِّراسة من الناحية العملية في الميدان التربوي وصناع القرار والسياسات في وزارة التربية بدولة الكويت لتطوير آليات العمل المدرسي والإداري، من أجل العمل على رفع مستوى درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية.
- إثارة انتباه المفكرين والمسؤولين التربويين وكل الجهات المسؤولة ذات العلاقة بأهمية ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس.
- إفادة الباحثين في إيجاد بحوث جديدة في هذا المجال وذلك من خلال الإطلاع على الأدب النظري للدراسة وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

تعريف المصطلحات:

- **الشفافية:** "الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين"(Abdel Halim, and Ababneh, 2006, 8).
- الشفافية إجرائياً: إجراءات وسياسات تستخدم لضمان في المؤسسات التربوية، وتم قياسها من خلال أداة الداسة التي طورها الباحثان لهذا الغرض.
- **الشفافية الإدارية: إصطلاحاً:** الشفافية الإدارية بأنها مجموعة من السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح الأداء، وتقويم الأداء وعدالته، ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها، وموضوعية اتخاذ القرارات (Hilal, 2010, 53).
- **الشفافية الإدارية: إجرائياً:** فلسفة ومنهاج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف مجالات العمل التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية في دولة الكويت، وتم قياسها من خلال أداة الداسة التي طورها الباحثان لهذا الغرض.

حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت الدِّراسة على المعلمين والمشرفين التربويين العاملين في المدارس الثانوية التابعة للمناطق التعليمية (مبارك الكبير، العاصمة، الجهراء، الأحمدي، والفروانية) بدولة الكويت، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018/2017م.

ويقتصر تعميم النتائج على عينة الدِّراسة والعينات المماثلة في الخصائص والصفات، وتحدد صدق نتائج الدِّراسة بمدى صدق استجابة أفراد عينة الدِّراسة على أداة الدِّراسة، وإن تعميم نتائج الدِّراسة الحالية تم في ضوء صدق أداة الدِّراسة وثباتها، ودقة استجابات عينة الدِّراسة على فقرات الدِّراسة.

الدراسات السابقة:

تم تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدِّراسة، العربية منها والأجنبية، القديمة منها والحديثة، وتم ترتيب الدراسات السابقة زمنياً من القديم إلى الأحدث، كما يلي:

أجرى الطشة (Al-Tasha, 2007) إلى تعرف درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين. ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم بناء إستبانة للتعرف إلى درجة الالتزام بالشفافية الإدارية. وتكونت العينة من (380) فردا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة للمجالات وللأداة ككل. وان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والأداة ككل ولصالح الذكور. وان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجال الإجراءات وآليات العمل بين حملة مؤهل ثانوي ومؤهل بكالوريوس لصالح حملة مؤهل ثانوي.

وأجرى جانيت (Janet, 2008) دراسة هدفت الى التعرف إلى مدى توافر شفافية البيانات والمعلومات في ولاية كاليفورنيا لدعم جهود وتحسين المدارس من وجهة نظر مديري المدارس وتكونت العينة من (52) مديراً في المدارس التابعة لولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة، وقد توصلت الدراسة الى غياب البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأداء المهام،وان المعلومات لا يمكن الاعتماد عليها، كما أن التشريعات ذات العلاقة بأداء المهام لا تمتاز بالوضوح، وضعف علاقات الثقة.

وقام فاخوري (Fakhoury, 2009) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ادراك الشفافية الإدارية ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (300) مدير ومديرة، وقد توصلت الدراسة الى ان درجة ادراك مفهوم الشفافية لدى مديري المدراس الحكومية في محافظات جنوب الأردن جاءت بدرجة مرتفعة بينما كانت درجة ممارسة الشفافية متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق الشفافية وإدراكها تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث.

وقام نورمان (Norman, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليته. وتمثلت عينة الدراسة من (304) مشارك تم اختيارهم بشكل

عشوائي في ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت إلى أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الايجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليته، وإن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات.

وقام جيروكي وجالبوكا (Chiriquí & Chaloupka,2011) بدراسة هدفت للكشف عن اهم إجراءات وسياسات ضمان الجودة والشفافية المستخدمة في المناطق التعليمية في ولاية ويسكونسن الأمريكية. وأشارت النتائج الى أن المناطق التعليمية تستخدم اجراءات وسياسات واضحة من أجل ضمان الجودة والشفافية في المناطق التعليمية، وأن حجم المنطقة التعليمية يؤثر في سياسات واجراءات الشفافية المستخدم في المناطق التعليمية. كما أشارت نتائج الدراسة لعدم وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الشفافية في المناطق التعليمية وبين قوة سياسة الشفافية المطبقة فيها.

وهدفت دراسة كلين (Klein, 2012) إلى معرفة درجة مساهمة الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين، وتم الاعتماد على المنهج التجريبي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة لمعرفة مدى مشاركتهم في العمل بعد إعطائهم بعض القرارات من إدارة المدرسة دون تفسير، وبعد شهر تم تطبيق نفس الاستبانة على نفس الأشخاص، ولكن بعد إعطائهم بعض القرارات من إدارة المدرسة مع تقديم التفسير، وكان من أهم النتائج: أسهمت شفافية اتخاذ القرارات في زيادة الثقة بين مديري المدارس والمعلمين، وزيادة التعاون بين المعلمين بعضهم بعضاً، كما دلت النتائج أن المديرين من حملة شهادة الماجستير يتمتعون بشفافية أكثر.

وأما دراسة حمادات (Hamadat, 2013) فقد هدفت إلى تعرف درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعديهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين وتكونت عينة الدراسة من (72) مشرفاً، واستخدم المنهجَ الوصفيَّ التحليليَّ، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم ومساعديهم للشفافية جاء بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة، بينما هنالك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح ذوي المؤهل العلمي الدراسات العليا.

وهدفت الدراسة التي قام بها المطيري (Al-Mutairi, 2016) إلى معرفة واقع الشفافية الإدارية لدى مدراء إدارة التعليم بمنطقة القصيم. تألفت عينة الدراسة من (143) عاملاً في إدارة التعليم في منطقة القصيم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في إدارة التعليم لمنطقة القصيم جاءت بدرجة

كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة نحو دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في إدارة التعليم منطقة القصيم تعزى لمتغير الوظيفة عند جميع المجالات والأداة ككل وجاءت الفروق لصالح المدراء.

تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يجد الباحثان أن بعض هذه الدراسات أجريت على المناطق التعليمية والمدارس مثل دراسة كل من فاخوري (Fakhoury, 2009)، وجيروكي وجالبوكا (Chiriquí & Chaloupka,2011)، وتتميزالدراسة الحالية للباحثين عن الدراسات السابقة في تركيزها على موضوع درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. وتميزت الدراسة الحالية في تناولها مجالات الشفافية وهي: الاتصال، إجراءات العمل، المساءلة، المشاركة، وتميزت بعينة الدراسة والتي تكونت من المعلمين والمشرفين التربويين.

وفي ضوء عرض الدراسات السابقة استفاد الباحثان من تلك الجهود في عدة مجالات منها الاهتداء إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدِّراسة، والإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدراسة.

منهج الدِّراسة

اتبع الباحثان المنهج الوصفي نظراً لملاءمته طبيعة وأهداف الدِّراسة.

مجتمع الدِّراسة

تكون مجتمع الدِّراسة من جميع المعلمين والمشرفين التربويين العاملين في المدارس الثانوية في المناطق التعليمية (مبارك الكبير، العاصمة، والجهراء، والأحمدي، والفروانية) بدولة الكويت والبالغ عددهم (16159) معلماً ومشرفاً منهم (15424) معلماً و(735) مشرفا تربوياً. وفقاً لاحصائيات وزارة التربية بدولة الكويت لعام 2017، والجدول (1) يبين ذلك:

الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدِّراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي

المتغير	الفئات	العدد
الجنس	ذكر	7502
	أنثى	8657
	المجموع	**16159**
المؤهل العلمي	بكالوريوس	13248
	دراسات عليا	2911
	المجموع	**16159**

عينة الدِّراسة

تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (632) فرداً، منهم (378) معلماً ومعلمة، و(254) مشرفاً ومشرفة، وبلغت نسبة عينة الدراسة (3.91%) من مجموع مجتمع الدراسة، والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدِّراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	316	%50.0
	أنثى	316	%50.0
	المجموع	**632**	**%100.0**
المؤهل العلمي	بكالوريوس	310	%49.1
	دراسات عليا	322	%50.9
	المجموع	**632**	**%100.0**

أداة الدِّراسة

تم تطوير استبانة الدراسة بالاعتماد على الدِّراسات السابقة، وبالتحديد على دراسة كل من وجيروكي وجالبوكا (Chiriquí & Chaloupka,2011)، فاخوري (Fakhoury, 2009)، وحمادات (Hamadat, 2013)، والمطيري (Al-Mutairi, 2016)، وتكونت أداة الدِّراسة من جزأين: الجزء الأول منها تناول متغيرات الدِّراسة والمتعلقة بأفراد عينة الدِّراسة (الجنس، والمؤهل العلمي)، وأمّا الجزء الثاني فتناول المجالات المتعلقة بالشفافية الإدارية (الشفافية في نظام المعلومات، والشفافية في الاتصال، والشفافية في المساءلة الإدارية، والشفافية في المشاركة، والشفافية في إجراءات العمل).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. والمتمثل في الآتي: (درجة التّقدير مرتفعة جداً وتُعطى الوزن (5)، ومرتفعة وتُعطى الوزن (4)، ومتوسطة وتُعطى الوزن(3)، ومنخفضة وتُعطى الوزن(2)، ومنخفضة جداً وتُعطى الوزن (1)).

واعتمد الباحثان المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على درجة التّقدير بالاعتماد على المعيار الآتي في الحكم على تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم درجات التّقدير إلى ثلاثة مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التّالية وهي معيار التّصحيح.

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

فتصبح بعد ذلك التّقديرات كالتّالي:

- من 1- 2.33 مستوى منخفض.

- 2.34 –3.67 مستوى متوسط.
- 3.68–5 مستوى مرتفع.

صدق الأداة

للتحقق من صدق أداة الدِّراسة تم عرضها على (12) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التّدريس في الجامعات الكويتية والجامعات الأردنية، حيث تم الأخذ بتوجيهات ومقترحات أعضاء لجنة التّحكيم، وطلب منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم من حيث مدى ملاءمة فقرات المجال للمجال الذي يندرج ضمنه، ومدى سلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة، وفقرات يمكن إضافتها أو حذفها أو تعديلها. حيث تم الأخذ بملاحظات المحكمين بنسبة اتفاق (80%)، وتكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (58) فقرة، وبعد التحكيم تكونت اداة الدراسة بصورتها النهائية من (54) فقرة.

ثبات أداة الدِّراسة

للتأكد من ثبات أداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية خارج عينة الدِّراسة بلغ عدد أفرادها (50) معلماً ومعلمة ومشرفاً ومشرفة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني أسبوعين بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني (Test-retest). وتم حساب معاملات استقرار التجانس الداخلي باستخراج معامل ارتباط بيرسون، ومعامل كرونباخ ألفا. والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3) معاملات ثبات مجالات أداة الدِّراسة

رقم المجال	المجال	كرونباخ ألفا	معامل الارتباط
1	الشفافية في نظام المعلومات	0.84	0.87
2	الشفافية في الاتصال	0.88	0.84
3	الشفافية في المساءلة الإدارية	0.83	0.88
4	الشفافية في المشاركة	0.89	0.84
5	الشفافية في إجراءات العمل	0.86	0.81

متغيرات الدِّراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات الوسيطة:

- الجنس وله فئتان (ذكر، وأنثى).
- المؤهل العلمي ولها مستويان (بكالوريوس، ودراسات عليا).

المتغير المستقل:

الشفافية الإدارية.

إجراءات الدِّراسة:

من أجل إعداد الدِّراسة وللخروج بالنتائج قام الباحثان بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدِّراسة، والمتعلقة بالشفافية الإدارية. وتطوير استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية من خارج نطاق عينة الدِّراسة مكوَّنة من (50) معلماً ومعلمة ومشرفاً ومشرفة، ومن ثم الاختبار واعادة الاختبار، وبعد التحقق والتأكد من صدق أداة الدِّراسة وثباتها، والحصول على كتاب تسهيل مهمة من الجامعة الأردنية لتسهيل عملية توزيع الاستبانه على جميع أفراد عينة الدِّراسة، وجمع الاستبانات من قبل الباحثان، وفرزها بحيث تم استبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل بسبب عدم اكتمال بياناتها، أو أنَّ يظهر فيها عدم الجدية عند الاستجابة لها، وتم تفريغ البيانات حاسوبياً، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، وتقديم التوصيات والمقترحات الملاءمة في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج (SPSS) في استخراج نتائج الاستبانه الموزعة على عينة الدِّراسة، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية الآتية:

- **للإجابة عن السؤال الأول:** تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل عبارة من عبارات أداة الدِّراسة، وكل مجال من مجالات الأداة، والأداة ككل.
- **للإجابة عن السؤال الثاني:** تم استخدام تحليل التباين المتعدد، بالإضافة إلى استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	الشفافية في الاتصال	3.83	0.71	مرتفعة
2	1	الشفافية في نظام المعلومات	3.64	0.40	متوسطة
3	5	الشفافية في إجراءات العمل	3.60	0.42	متوسطة
4	4	الشفافية في المشاركة	3.48	0.46	متوسطة
5	3	الشفافية في المساءلة الإدارية	3.38	0.51	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.58	0.41	متوسطة

يبين الجدول (4) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين كانت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.41)،إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.49_3.83) وقد جاء في الرتبة الأولى مجال الشفافية في الاتصال بمتوسط حسابي (3.83) وإنحراف معياري (0.71) ضمن درجة ممارسة مرتفعة، تلاه مجال الشفافية في نظام المعلومات في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64) وإنحراف معياري (0.40) ضمن درجة ممارسة متوسطة، أما مجال الشفافية في إجراءات العمل فجاء في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.60) وإنحراف معياري (0.42) ضمن درجة ممارسة متوسطة. في حين جاء مجال الشفافية في المشاركة في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.46) ضمن درجة ممارسة متوسطة، وجاء مجال الشفافية في المساءلة الإدارية في الرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.51) ضمن درجة ممارسة متوسطة. وتعزى هذه النتيجة المرمتفعة في تطبيق الشافية في مجال الاتصال إلى أهمية تطبيق الشفافية الإدارية التي تعمل على توفير الوقت والجهد وتجنب الفوضى في العمل، ويؤدي هذا المفهوم إلى تطوير العمل، وتكوين وحدة إدارية مُشتركة تَعمل على تطوير العمل في أسرع وقت وأقل جُهد، وإتاحة الاستقلالية للعاملين أثناء أدائهم لواجباتهم الوظيفي، وتعزى النتيجة المتوسطة في ممارسة الشفافية في مجال المساءلة الإدارية إلى لجوء العديد من مديري المدارس إلى تطبيق المركزية في اتخاذ القرارات وعدم رغبتهم في توضيح كل متعلقات العمل، وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة الطشة (Tasheh, 2007) التي بينت أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات كل مجال من مجالات الشفافية الإدارية منفرداً، وكانت على النحو الآتي:

المجال الأول: الشفافية في نظام المعلومات:

يظهر الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات مجال الشفافية في نظام المعلومات.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لفقرات مجال "الشفافية في نظام المعلومات " مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	2	تتصف المعلومات الصادرة من إدارة المدرسة بالمصداقية والدقة.	4.04	0.41	مرتفعة
2	3	تحافظ إدارة المدرسة على سرية المعلومات التي يمنَع الكشف عنها.	3.91	1.01	مرتفعة
3	8	المعلومات التي يوفرها النظام ملائمة وتلبي متطلبات العمل.	3.71	0.97	مرتفعة
4	1	تتخذ إدارة المدرسة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.	3.69	0.59	مرتفعة
5	7	المعلومات التي يتم الحصول عليها من إدارة المدرسة مرتبة ومنسقة.	3.65	0.81	متوسطة
6	4	تخلو المعلومات التي تقدمها إدارة المدرسة من البيانات الزائدة والمتكررة.	3.63	0.82	متوسطة
7	9	يتلقى المستخدم المعلومات في الوقت التي يحتاجها فيه دون تقديم أو تأخير.	3.61	0.55	متوسطة
8	5	تخلو المعلومات من التحريف أو التزوير أو التحيز.	3.54	0.96	متوسطة
9	10	يتم تحديث المعلومات بشكلٍ مستمر.	3.52	0.67	متوسطة
10	6	تلائم المعلومات أهداف العمل الحالية والمستقبلية.	3.44	0.81	متوسطة
11	11	يعمل نظام المعلومات على تحليل المشكلات المعقدة وتبسيطها وتسهيل فهمها.	3.29	0.60	متوسطة
المجال ككل			3.64	0.40	**متوسطة**

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشفافية في نظام المعلومات، حيث جاءت درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين عند الشفافية في نظام المعلومات متوسطة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.40)، وجاءت الفقرة (2) والتّي تنص على " تتصف المعلومات الصادرة من إدارة المدرسة بالمصداقية والدقة " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.04) وإنحراف معياري (0.41) ضمن درجة ممارسة مرتفعة وتعزى هذه النتيجة إلى تحري مديري المدارس الدقة في ايصال المعلومات إلى المعلمين، بينما جاءت الفقرة (11) ونصها " يعمل نظام المعلومات على تحليل المشكلات المعقدة وتبسيطها وتسهيل فهمها " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.29) وإنحراف معياري (0.60) ضمن درجة ممارسة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى لجوء مديري المدارس إلى عدم رغبتهم في بيان المعلومات للمعلمين إلا في حدود معينة تتعلق بالمعلم المعني.

المجال الثاني: الشفافية في الاتصال:

يظهر الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات مجال الشفافية في الاتصال.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التّقدير لفقرات مجال "الشفافية في الاتصال" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	17	توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات المعنية.	4.09	0.55	مرتفعة
2	16	تنوع إدارة المدرسة في وسائل الاتصال بما يتناسب وطبيعة أهداف الاتصال المطلوب.	4.07	0.84	مرتفعة
3	13	تتميز الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في المدرسة بالسهولة.	4.06	0.73	مرتفعة
4	12	تتم الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية بسرعة.	3.91	0.89	مرتفعة
5	19	تسهم تقنية الاتصال الموجودة بإدارة التعليم في تبسيط الإجراءات.	3.76	0.87	مرتفعة
6	14	تستفيد إدارة المدرسة من نتائج التغذية الراجعة للتأكد من فهم الغاية من عملية الاتصال.	3.73	0.92	مرتفعة
7	15	تسعى إدارة المدرسة لإيجاد نظام اتصال ميسر ومفتوح بين كافة العاملين.	3.64	0.95	متوسطة
8	20	يسهم استخدام تقنية الاتصال الموجودة في تقليل الجهد اللازم لاتخاذ القرار.	3.63	0.99	متوسطة
9	18	يتم من خلال الاتصال اطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين ونقل تعليماتهم.	3.55	0.97	متوسطة
		المجال ككل	3.83	0.71	**مرتفعة**

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشفافية في الاتصال، حيث جاءت درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين عند مجال الشفافية في الاتصال مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.71)، وجاءت الفقرة (17) والتّي تنص على " توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات المعنية " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.09)، وإنحراف معياري (0.55) ضمن درجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (18) ونصها " يتم من خلال الاتصال اطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين ونقل تعليماتهم " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.55) وإنحراف معياري (0.97) ضمن درجة ممارسة متوسطة.وقد يعزى ذلك إلى قوة التواصل بين مديري المدارس والمعلمين، وقد

يعزى ذلك إلى قبول مديري المدارس بسياسة الأخذ والعطاء في الآراء لحل المشكلات الطارئة، وحرصهم على تطبيق الشفافية في حل ماهو جديد وطارئ.

المجال الثالث: الشفافية في المساءلة الإدارية:

يظهر الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات مجال الشفافية في المساءلة الإدارية.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التّقدير لفقرات مجال "الشفافية في المساءلة الإدارية" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	24	تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين.	3.61	0.57	متوسطة
2	22	تتم إجراءات المساءلة الإدارية في إدارة التعليم بنزاهة.	3.51	0.80	متوسطة
3	30	يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في إدارة التعليم.	3.49	0.77	متوسطة
4	29	يدرك العاملون في إدارة التعليم القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها.	3.48	0.69	متوسطة
5	25	تسمح آليات المساءلة الإدارية في إدارة التعليم بالمراقبة والمراجعة في أي وقت.	3.43	0.67	متوسطة
6	23	تتم المساءلة الإدارية في إدارة التعليم بناء على معلومات موثوقة.	3.42	0.75	متوسطة
7	27	يتم إعلان آليات المساءلة الإدارية في إدارة التعليم لجميع الموظفين.	3.28	0.83	متوسطة
7	28	يتم منح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق في الاستجواب وايقاع العقاب.	3.28	0.73	متوسطة
9	26	تُلزم إدارة التعليم العاملين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات.	3.17	0.63	متوسطة
10	21	تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها.	3.10	0.55	متوسطة
المجال ككل			3.38	0.51	**متوسطة**

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشفافية في المساءلة الإدارية، حيث جاءت درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين عند مجال الشفافية في المساءلة الإدارية متوسطة بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.51)، وجاءت الفقرة (24) والتّي تنص على " تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس الموظفين " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.61)، وإنحراف معياري (0.57) ضمن درجة ممارسة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (21) ونصها " تتدرج العقوبة المفروضة على الموظف تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.36) وإنحراف معياري (0.97) ضمن درجة ممارسة متوسطة. وتبين أن غالبية عينة الدراسة جاءت استجاباتهم ضعيفة خاصة باتصاف آلية المساءلة القانونية بالموضوعية بعيدًا عن الحساسية ومناسبتها مع حجم الخطأ الذي يرتكبه العاملون والسماح للعاملين بتقديم تبريراتهم في حال مخالفتهم للقوانين.

المجال الرابع: الشفافية في المشاركة:

يظهر الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات مجال الشفافية في المشاركة.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التّقدير لفقرات مجال "الشفافية في المشاركة" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	42	توفر إدارة المدرسة للعاملين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام.	3.89	0.32	مرتفعة
2	31	تتقبل إدارة المدرسة اقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها.	3.68	0.62	مرتفعة
3	38	تشجع إدارة المدرسة نظام الرقابة الذاتية لدى العاملين.	3.62	0.53	متوسطة
4	32	تحرص إدارة المدرسة على إطلاع الموظفين على نتائج أعمالهم.	3.53	0.62	متوسطة
5	36	تشجع إدارة المدرسة العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.	3.53	0.69	متوسطة
6	41	تناقش إدارة المدرسة مع الأطراف المعنية في الخدمة التي تقدمها الأمور الغامضة لديهم وتجيب عن استفساراتهم.	3.51	0.69	متوسطة
7	37	تشجع إدارة المدرسة العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.	3.49	0.74	متوسطة
8	35	تشجع إدارة المدرسة العاملين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.	3.37	0.70	متوسطة
9	39	تشرك إدارة المدرسة المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرارات التي توجب مشاركتهم.	3.35	0.74	متوسطة
9	34	تركز إدارة المدرسة على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	3.35	0.73	متوسطة
11	43	تولي إدارة المدرسة اهتمامها بكل العاملين دون تحيز أو استثناء.	3.32	0.70	متوسطة
12	33	تحرص إدارة المدرسة على الاستماع لمشكلات العاملين واحتياجاتهم وتعمل على تلبيتها.	3.31	0.59	متوسطة
13	40	تعزز إدارة المدرسة الثقة بينها وبين العاملين من خلال اتخاذ قرارات ورسم سياسات مرئية تدعم مشاركة الجميع.	3.24	0.56	متوسطة
المجال ككل			3.48	0.46	**متوسطة**

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشفافية في المشاركة، حيث جاءت درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين عند مجال الشفافية في المشاركة متوسطة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.46)، وجاءت الفقرة (42) والتّي تنص على " توفر إدارة المدرسة للعاملين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.89)، وإنحراف معياري (0.32) ضمن درجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (40) ونصها " تعزز إدارة المدرسة الثقة بينها وبين العاملين من خلال اتخاذ قرارات ورسم سياسات مرئية تدعم مشاركة الجميع " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.24) وإنحراف معياري (0.56) ضمن درجة ممارسة متوسطة.

المجال الخامس: الشفافية في إجراءات العمل:

يظهر الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدِّراسة على فقرات مجال الشفافية في إجراءات العمل.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة التّقدير لفقرات مجال "الشفافية في إجراءات العمل" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التّقدير
1	48	تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تميز.	4.04	0.41	مرتفعة
2	49	تقوم إدارة التعليم بمراجعة الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لمواكبة المستجدات.	3.92	0.98	مرتفعة
3	54	يتم تنفيذ إجراءات العمل في إدارة التعليم بنزاهة.	3.70	0.94	مرتفعة
4	47	تسهل القوانين والأنظمة الموجودة في إدارة التعليم انجاز العمل.	3.67	0.58	متوسطة
5	53	يتم تبسيط الإجراءات بصورة تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.	3.66	0.79	متوسطة
6	50	تمتاز التشريعات والقوانين بالوضوح التام.	3.64	0.81	متوسطة
7	51	تمتاز التشريعات والقوانين بأنها مكملة لبعضها البعض.	3.57	0.93	متوسطة
8	52	توفر إدارة التعليم نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام.	3.52	0.81	متوسطة
9	44	الأنظمة والقوانين المعمول بها في إدارة التعليم معلنة لجميع الموظفين.	3.48	0.69	متوسطة
10	46	تتسم إجراءات العمل في إدارة التعليم بالوضوح.	3.23	0.76	متوسطة
11	45	تتبنى إدارة التعليم فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم.	3.14	0.47	متوسطة
متوسطة		**المجال ككل**	3.60	0.42	

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الشفافية في إجراءات العمل، حيث جاءت درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين عند مجال الشفافية في إجراءات العمل متوسطاً بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.42)، وجاءت الفقرة (48) والتّي تنص على " تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تميز " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.04)، وإنحراف معياري (0.41) ضمن درجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (45) ونصها " تتبنى إدارة التعليم فكرة إصدار قوانين وتعليمات جديدة تضمن للعاملين حقوقهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.14) وإنحراف معياري (0.47) ضمن درجة ممارسة متوسطة. كما يلاحظ من الجدول كذلك ان الفقرات تطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على الجميع دون تميز، وتقوم إدارة التعليم بمراجعة الأنظمة والتعليمات بشكل دوري لمواكبة المستجدات، ويتم تنفيذ إجراءات العمل في إدارة التعليم بنزاهة جاءت بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى عدم فعالية الدورات التدريبية التي يتلقاها مديري المدارس والتي تشدد على أهمية توضيح الإجراءات الخاصة بالأدلة والتشريعات ووفرة الميزانية، ويعزى ذلك إلى اعتقاد مديري المدارس أن إشراك العاملين

في تحديد إجراءات العمل يعرضهم للنقد، وأن بعض الإجراءات لا تتحمل المناقشة ويجب أن تقدم كما هي من وجهة نظرهم، وأن ذلك يسبب ضياع الوقت. وقد يعزى ذلك إلى ضعف حرص مديري المدارس على تحقيق التكامل والترابط الإنساني بينهم وبين المعلمين، وقلة وعيهم بأن مراعاة ظروف المعلمين يسهم في إشباع حاجاتهم نحو تحقيق الذات، وترفع من روحهم المعنوية، مما له بالغ الأثر في سير العمل بأقل جهد ووقت، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة المطيري (Al-Mutairi, 2016).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمشرفين نحو تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وفقاً لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمشرفين نحو تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وفقاً لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي)، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الشفافية الإدارية حسب متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي)

المتغير	فئات المتغير	أعداد الفئات	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	الشفافية في نظام المعلومات	الشفافية في الاتصال	الشفافية في المساءلة الإدارية	الشفافية في المشاركة	الشفافية في إجراءات العمل	الكلي
الجنس	ذكر	316	س	3.71	3.82	3.49	3.56	3.68	3.65
			ع	0.36	0.63	0.49	0.45	0.41	0.41
	أنثى	316	س	3.57	3.84	3.27	3.40	3.52	3.52
			ع	0.41	0.78	0.49	0.47	0.43	0.41
المؤهل العلمي	بكالوريوس	310	س	3.67	3.99	3.38	3.49	3.61	3.63
			ع	0.41	0.75	0.48	0.45	0.42	0.38
	دراسات عليا	322	س	3.61	3.67	3.38	3.46	3.59	3.54
			ع	0.38	0.64	0.52	0.48	0.43	0.43

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمشرفين نحو تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وفقاً لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التّباين الثنائي على المجالات وجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11) تحليل التّباين الثنائي لأثر الجنس والمؤهل العلمي على تقديرات عينة الدِّراسة على مجالات الشفافية الادارية

المتغير	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج=0.022 ح=0.022	نظام المعلومات	1.174	1	1.174	8.187	.00*
	الاتصال	.079	1	.079	.195	.65
	المساءلة الإدارية	2.417	1	2.417	11.168	.00*
	المشاركة	1.021	1	1.021	5.066	.02*
	إجراءات العمل	.946	1	.946	5.903	.01*
	الكلي	.961	1	.961	6.522	.01*
المؤهل العلمي هوتلنج=0.018 ح=0.051	نظام المعلومات	.124	1	.124	.866	.35
	الاتصال	3.092	1	3.092	7.688	.00*
	المساءلة الإدارية	.000	1	.000	.001	.97
	المشاركة	.096	1	.096	.477	.49
	إجراءات العمل	.069	1	.069	.429	.51
	الكلي	.291	1	.291	1.972	.16
الخطأ	نظام المعلومات	87.191	629	0.138		
	الاتصال	244.548	629	0.388		
	المساءلة الإدارية	131.579	629	0.209		
	المشاركة	122.520	629	0.194		
	إجراءات العمل	97.464	629	0.154		
	الكلي	89.585	629	0.144		
الأداة ككل	نظام المعلومات	8475.636	632			
	الاتصال	9580.222	632			
	المساءلة الإدارية	7374.120	632			
	المشاركة	7781.781	632			
	إجراءات العمل	8293.570	632			
	الكلي	8225.821	632			

يتبين من الجدول (11) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتقديرات عينة الدِّراسة على مجالات تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس عند جميع المجالات ما عدا مجال الشفافية في الاتصال حيث لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وتعزى هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمشرفين في وجهات نظرهم حول درجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتقديرات عينة الدِّراسة على مجالات تطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل

العلمي عند جميع المجالات ما عدا مجال الشفافية في الاتصال حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.وقد يُعزى ذلك إلى أن أفراد العينة أكثر معرفة وأكثر خبرة عن غيرهم في مجالات تطبيق الشفافية، وبالتالي يمتلكون المعرفة الكافية وسعة الاطلاع في تقييم درجة الشفافية.

التوصيات:

في ضوء تلك النتائج المتحصل عليها؛ يمكن الخروج بجملة من التوصيات:

- تحقيق مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بدرجة أكبر مماهي عليه حالياً في عملياتهم الإدارية، وتعزيز الممارسات التي تقضي إلى تحقيقها، حتى يتسنى للمعلمين الاستفادة من الآثار الإيجابية لها لتحقيقها.
- تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس للتعرف على الشفافية الإدارية وأهميتها.
- تفعيل دور المنشورات والندوات ووسائل الإعلام المختلفة وتعزيز المشاركة في صنع القرار.
- الإعلان عن إجراءات العمل وتحديدها وإشراك المعلمين في ذلك، والإعلان عنها، وتوفير أدلة إرشادية لها.
- توضيح مديري المدارس الثانوية لمضمون القرارات التي يتخذونها بحق المعلمين في المدرسة.
- إجراء دراسة حول المعوقات التي تواجه ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية بدولة الكويت.

References:

Abdel Halim, A., & Ababneh, R. (2006). **The Importance of Administrative Delegation and Transparency in the Practice of Administrative Creativity in the Jordanian Public Sector from the Point of View of Supervisory Administration**", Working Paper presented to the Conference of Creativity and Administrative and Economic Change, 25-27 April 2006, Yarmouk University.

Al-Adayla, M. (2000). **Transparency and Anti-Corruption, Towards Jordanian Transparency**, First Edition, Amman: Arab Archives Foundation.

Allawzi, M. (2009) **organization and work Procedures**, Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.

Al-Mutairi, A. O. (2016). **The role of administrative transparency in the administrative work in the management of education in Qassim region from the point of view of educational leaders,** unpublished master thesis, Umm Al-Qura University, Makkah, Saudi Arabia.

Al-Subaie, F. A. (2010). **Role of Transparency and Accountability in Reducing Administrative Corruption in Government Sectors**, Unpublished Doctoral Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.

Amayreh, A. (2008). **The administrative transparency of the directors of education in Jordan and their relation to both psychological stress and security of the employees in their directorates,** unpublished Master Thesis, Amman Arab University, Jordan.

Arabiyat, B. (2011). The administrative transparency of the directors of education in Jordan and its relation to the job satisfaction of the principals of the schools working with them, **Journal of Education**: Cairo University, 11 (145), 39-59.

Dudin, A. Y. (2011). **The Basics of Administrative and Economic Development in the Arab World**, Amman: Academics for Publishing and Distribution.

Fakhoury, Y. F. (2009). **The degree of awareness and practice of the directors of public schools in the governorates of southern Jordan for the concept of transparency**. unpublished Master Thesis, Mutah University, Jordan.

Hammadat, M. H. (2013). The degree of transparency in the administrative decisions and the difficulties faced by the directors of education and their assistants in Jordan from the point of view of educational supervisors, **the educational journal**, 109 (1): 104-138.

Harab, N. M. (2011). **The reality of administrative transparency and its application requirements in the Palestinian universities in the Gaza Strip**. unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza.

Hashash, K. S. (2014). **The degree of administrative transparency achieved by the directors of the directorates of education in the governorates of Gaza and their relation to the performance of their employees**, unpublished master thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.

Hilal, mohammad (2010). **Management for excellence**, N.egypt; Center of Performance.

Ramzi, F., & Musfer, A.(2013). **Transparency in Managers of Education Offices in Makkah Region from the Point of View of Directors and Supervisors**, Master Thesis, Umm Al Qura University, Makkah Al Mukarramah, Saudi Arabia.

Sakarna, B. K. (2009). **Business Ethics**, Amman: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.

Shammari, S. M. (2009). **Degree of Administrative Transparency in Saudi Universities and Difficulties Faced with Dissertation** Thesis, Irbid: Yarmouk University.

Al-Tasha, G. H. (2007). **The degree of commitment to administrative transparency in the Ministry of Education and Education in the State of Kuwait from the point of view of its employees**, unpublished master thesis, Amman Arab University, Jordan.

Chiriquí, J., & Chaloupka, F.(2011).Transparency oversight in local welhess policies.**Journal of school Health**, 81(2),114-121.

Hazelkorn, E.(2012).**European "Transparency Instruments: Driving the Modernisation of European Higher Education**. Dublin Institute of Technology, Ireland.

Janet, S. H.(2008). The availability and Transparency of Education data in California. **American Education Finance Association**.3(1),41-57.

Klein, Joseph (2012). The Open-Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and Staff. **International Journal of Educational Management**, v26 n6 p550-564.

Norman, S. M. (2010). **The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness,** Leadership Quarterly 21 University of Nebraska, United States, Elsevier.