Journal of Palestine Ahliya University for research and studies
مجلة جامعة فلسطين الأهلية للبحوث والدراسات
ISSN: 2959-4839
Vol. 05 Issue 01 (2026)

Administrative Transparency among Arab School Principals in Northern District within the Green Line from Teachers' Perspective

Husni Salem[1], Majd Hussien[2] and Wegdan Sari[3]
[1]Islamic University of Minnesota (USA)
✉ Husni_salem@yahoo.com
[2]Ministry of Education/Beit Alhekma Junior High School/Nazareth (Green Line)
✉ majd.adnan.hussien@gmail.com
[3]Ministry of Education/ Directorate of Education of the Northern Jordan Valley District (Jordan)
✉ wijdansari1979@yahoo.com

Received:19/02/2025 Accepted:09/03/2026 Published:01/04/2026

Abstract:

This study aimed to reveal the degree of school principals' of administrative transparency in Northern District within the Green Line from Teachers' Perspective, and to know the impact of variables (gender, type of school, years of experience) in that degree, The study sample consisted of (390) teachers who were selected by a simple random method, To accomplish the objectives of the study, a questionnaire was built, which consisted of (35) items divided into four fields, A descriptive survey approach was used in the study. The results of the study showed that the practiced degree of Administrative Transparency among Arab School Principals in Northern District within the Green Line from Teachers' Perspective was high. The results didn't show statistically significant differences between the arithmetic averages of teachers 'estimates of the degree of their managers' practice of administrative transparency due to the study variables (gender, type of school, years of experience). The originality of this study stems from its examination of the concept of administrative transparency among Arab school principals inside the Green Line, a topic that has not been sufficiently explored within this field. Its novelty lies in its connection to issues of good governance, accountability, and trust-building in school administration amid contemporary technological and administrative transformations in education. The added value of the study is reflected in providing decision-makers with accurate field-based findings that capture the actual practice of transparency, contribute to the development of more just and transparent school administrative policies, and promote a professional climate supportive of school performance and educational quality.

Keywords: *Practice Degree; Administrative Transparency; School Principals; Teachers; Green Line.*

Journal of Palestine Ahliya University for research and studies
مجلـة جامعة فلسطين الأهلية للبحوث والدراسات
ISSN: 2959-4839
Vol. 05 Issue 01 (2026)

الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين

حسني سالم[1]، مجد حسين[2]، وجدان ساري[3]

[1] أستاذ مساعد، الجامعة الإسلامية بمنيسوتا (الولايات المتحدة الأمريكية)

Husni_salem@yahoo.com ✉

[2] وزارة التربية والتعليم/مدرسة بيت الحكمة الإعدادية الناصرة (الخط الأخضر)

majd.adnan.hussien@gmail.com ✉

[3] وزارة التربية والتعليم، مديرية تربية لواء الأغوار الشمالية (الأردن)

wijdansari1979@yahoo.com ✉

تاريخ الاستلام:2025/02/19 تاريخ القبول:2026/03/09 تاريخ النشر:2026/04/01

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر متغيرات (الجنس، نوع المدرسة، وسنوات الخبرة) في تلك الدرجة، وتكونت عينة الدراسة من (390) معلمًا ومعلمةً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من (35) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، تمَّ استخدم المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر الشفافية الإدارية جاءت كبيرة، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائيًا بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة). تنبع أصالة الدراسة من تناولها لمفهوم الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر، وهو موضوع لم يحظَ بدراسة كافية في هذا الإطار. وتتمثل حداثتها في ارتباطها بقضايا الحوكمة الرشيدة، والمساءلة، وبناء الثقة في الإدارة المدرسية في ظل التحولات التكنولوجية والإدارية المعاصرة في التعليم. أما القيمة المضافة فتتمثل في تزويد صانعي القرار بنتائج ميدانية دقيقة تعكس واقع الممارسة الفعلية للشفافية، وتسهم في تطوير سياسات إدارية مدرسية أكثر عدالة ووضوحًا، وتعزيز مناخ مهني داعم للأداء المدرسي وجودة التعليم.

الكلمات المفتاحية: *درجة الممارسة؛ الشفافية الإدارية؛ مديرو المدارس؛ المعلمون؛ الخط الأخضر.*

1. مقدمة:

تُعدّ الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي حظيت باهتمام متزايد في المؤسسات المختلفة، لما لها من دور فاعل في تعزيز النزاهة والوضوح، وتحسين جودة الأداء المؤسسي، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وتكتسب الشفافية أهمية خاصة في المؤسسات التعليمية؛ نظرًا لما تحمله من أبعاد أخلاقية وتربوية تؤثر في الاستقرار الوظيفي، والدافعية نحو العمل، بما يُسهم في تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.

وتُسهم الشفافية الإدارية في تعزيز جودة الأداء وتحقيق الأهداف في المؤسسات التعليمية، نظرًا لما تحمله من بعد نفسي يحفز العاملين على الالتزام الوظيفي ويقلل من الصراعات، من خلال اعتمادها على الوضوح والمكاشفة، ونبذ المحاباة، وتشجيع الموضوعية، بما يعزز الثقة بين جميع الأطراف، ولتعزيز الشفافية، يتطلب الأمر إحداث تغييرات ثقافية قد تستغرق وقتًا، إلا أنه يمكن تسريع هذا التحول من خلال إنشاء نظام إداري قائم على العلاقات الإيجابية بين العاملين، وتحفيزهم وتشجيعهم، وتهيئة بيئة عمل مشتركة، بما يضمن أن يعمل الجميع ضمن منظومة أخلاقية تدعم جودة الأداء (الغميز، 2019).

وتزداد مسؤولية المؤسسات التعليمية نظرًا للبعد الأخلاقي للقيادات والعاملين في تطبيق الشفافية، مما يجعل الإدارة التقليدية غير كافية لمواجهة التحديات البيئية الداخلية والخارجية المتنوعة. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى قيادات إدارية مبدعة ومرنة، قادرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق الأداء الفاعل، بما يضمن استمرار النزاهة والثقة داخل المؤسسة التعليمية (الزعابي، 2014).

لم تعد الشفافية مجرد كلمات تُذكر في الأحاديث العامة عن المؤسسات دون إدراك لمضامينها، بل أصبحت مطلبًا تسعى لتحقيقه كافة الحكومات بمؤسساتها المختلفة، إذ أصبح هذا المفهوم يمثل قضية وطنية يعكف كل بلد على إبرازها كوجه من أوجه الديمقراطية ومظهر من مظاهر الحضارة، وقد توسعت تطبيقات الشفافية في الكثير من المجالات وحقول المعرفة، وتأتي مؤسسات التعليم على رأس هذه المؤسسات المعنية بتوفير هذا المطلب (أبو كريم، 2009).

وتُعرّف الشفافية الإدارية بأنها: "مجموعة الإجراءات والممارسات التي تعتمدها المؤسسات التعليمية لضمان وضوح التشريعات والقوانين والأنظمة، والكشف عن المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، بما يُسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات" (الشهري، 2020، ص21).

وتتجلّى أهمية الشفافية الإدارية في كونها عنصرًا أساسيًا لإدارة المؤسسات التعليمية بفاعلية، فهي تشكّل قناة مفتوحة للتواصل بين القيادات التربوية والعاملين، وتعمل على تقليل الغموض والضبابية في المعلومات، وتعزيز وضوح الإجراءات والسياسات، مما يسهم في تعزيز الثقة والعدالة والحوكمة الأخلاقية داخل المؤسسة، وتُمكّن الشفافية صانعي القرار من الوصول إلى المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب، وتدعم المشاركة الفعّالة

في اتخاذ القرارات، بما يحدّ من الفساد ويحسّن عمليات التقييم والرصد المؤسسي. إضافةً إلى ذلك، تعزز الشفافية التعاون والمساءلة والابتكار بين جميع الأطراف المعنية، وتقوي شعور العاملين بالانتماء والولاء، وتسهّل فهم إدارة البيانات والموارد، بما ينعكس إيجابيًا على بيئة العمل ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي، ويسهم في تحقيق الإصلاحات التعليمية المستدامة وتعزيز المشاركة المجتمعية (Niwagaba, 2025).

وتُعدُّ الشفافية الإدارية أداةً محوريةً في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية، خاصةً في الدول النامية حيث يهدد الفساد الفاعلية المؤسسية واستدامة الخدمات التعليمية، فممارسة الشفافية تتطلب الكشف عن القوانين والأنظمة والتعليمات والمعايير والإجراءات، مما يعزز من آليات المساءلة والمحاسبة عند الإخلال بها، ويسهم في الحدّ من الفساد الإداري عبر تعزيز الإفصاح والوضوح في الممارسات الإدارية، وتعمل الشفافية على تعزيز المساءلة داخل المؤسسة، وتجعل إدارة الموارد والبيانات أكثر وضوحًا، مما يدعم بيئة عمل أكثر إنصافًا وثقة، ويُعزِّز الأمن الوظيفي للعاملين ويحفزهم على الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية (Kikasu & Dorasamy, 2025).

وتتجسد ممارسات الشفافية الإدارية على أرض الواقع لدى مديري المدارس في عدة مجالات تشمل الإفصاح عن المعلومات، وضوح الإجراءات، والمساءلة في اتخاذ القرارات، وهو ما يتجلى في مستويات التطبيق الفعلي لهذه المفاهيم داخل المؤسسات التعليمية (العجلوني، 2024). وأشار اللوزي (2000) إلى أن اعتماد الشفافية في العمليات الإدارية يُسهم في تطوير الوحدات الإدارية من وحدات متخصصة إلى فرق عمل متكاملة، تعمل بشكل أكثر وضوحًا وكفاءة، حيث تصبح الجهود المبذولة مشتركة بين جميع أفراد الوحدة، ويُعزز هذا التعاون والمسؤولية الجماعية، ويتيح هذا المفهوم أيضًا اعتماد سياسات تعليمية وتدريبية حديثة تهدف إلى زيادة مهارات العاملين وتوسيع مداركهم بطريقة شفافة وفعّالة، بما يدعم ترسيخ القيم والسلوكيات المهنية المطلوبة ويعزز الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الشفافية الإدارية ليست مجرد مفهوم نظري، بل ممارسة فعلية تؤثر بشكل مباشر في جودة الأداء المؤسسي، وتعزيز المساءلة، وتطوير المهارات الإدارية للعاملين، فضلًا عن دورها في الحدّ من الفساد وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة والعدالة. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المدارس العربية داخل الخط الأخضر، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى ممارسة مديري المدارس لمبادئ الشفافية الإدارية وتحديد أثر هذه الممارسات على تحقيق الأداء المدرسي الفاعل، بما يسهم في تعزيز الحوكمة الجيدة وضمان استدامة العملية التعليمية. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تقديم رؤية علمية معمقة حول واقع الشفافية الإدارية لدى مديري

المدارس العربية، وطرح توصيات عملية تسهم في تطوير الأداء الإداري والتربوي، وتعزيز الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية داخل المدارس.

1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

نتيجة للتطورات العلمية والتقنية والتغيرات المجتمعية المتسارعة التي طرأت على المؤسسات وأنظمتها وقوانينها، ظهرت في علم الإدارة مفاهيم حديثة مثل الحوكمة والشفافية الإدارية والمساءلة، بهدف تحسين الأداء المؤسسي وضمان النزاهة والعدالة، فضلًا عن ظهور الكثير من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية في دول عدة، لا سيما في المجتمعات النامية، مثل التعقيدات الإدارية، والرقابة الشديدة، وضعف وضوح الإجراءات، وغياب النهج الديمقراطي، إلى جانب تحديات تتعلق بالمساءلة والشفافية، وعلى الرغم من أهمية الشفافية الإدارية في تحسين الأداء وتقليل الفساد في المؤسسات المختلفة، فإنّ تطبيقها في المؤسسات التعليمية لم يحظ بالاهتمام الكافي مقارنةً بالتحديات التي تواجه هذه المؤسسات، وقد أكدت دراسة أبو سرحان وشعيبات (2024) على أن الشفافية الإدارية تشكّل عنصرًا جوهريًا في تعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين بيئة العمل المدرسية، حيث تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحفيز الالتزام الوظيفي لدى المعلمين، وأكدت دراسة العابد (2025) على أهمية دور الشفافية كأداة أساسية في تطوير أداء القيادات التربوية وتعزيز حوكمة المؤسسات التعليمية، بما يضمن اتخاذ قرارات إدارية أكثر وضوحًا وموضوعية.

ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات المختلفة إلى تطبيق الحوكمة الإدارية في مؤسساتها المختلفة، ومنها المؤسسات التعليمية، لضمان سير العمل في هذه المؤسسات بصورة كفؤة، وقد ارتأى الباحثون في هذه الدراسة تناول أحد محاور الحوكمة، وهو محور الشفافية الإدارية لما له من أهمية في زيادة الثقة في نفوس العاملين في المؤسسات التعليمية، كما أنه ينعكس إيجابيًا على أدائهم واستقرارهم وأمنهم الوظيفي، ويمنع انتشار ظاهرة الدوران في العمل المدرسي حيث لمس الباحثون من خلال الاتصال المباشر بمديري ومعلمي المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر وجود حالة من التذمر لدى بعض المعلمين تجاه الممارسات والسلوكات التي تتبعها إدارات هذه المدارس، والتي تتسم بقلة الوضوح، مما يؤثر سلبًا في دافعيتهم نحو العمل، وقيامهم بواجباتهم على أكمل وجه. وانطلاقًا من ذلك، سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس العربية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر بعض المتغيرات الديموغرافية في تلك الدرجة. وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين:

- **السؤال الأول:** ما درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

- **السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات معلمي الدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة)؟

1.2 أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى ما يأتي:

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين، لمعرفة مستوى تطبيق الشفافية وتأثيره على بيئة العمل المدرسية، ما يساعد في تحسين الأداء الإداري وصولًا إلى التميز المدرسي.
- الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05\geq\alpha$) في تقديرات معلمي الدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة)، لفهم مدى تأثير هذه المتغيرات على تقييم المعلمين لممارسات مديريهم الشفافية الإدارية.

1.3 أهمية الدراسة:

أ. الأهمية النظرية

- توفر الدراسة مرجعًا علميًا محليًا عن مستوى ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية، يمكن الاستفادة منه في إثراء المكتبة العربية والمجالات البحثية ذات الصلة.
- من المأمول أن تُقدّم هذه الدراسة لأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم تغذية راجعة عن درجة ممارسة مديري المدارس الرسمية والأهلية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر الشفافية الإدارية؛ تُساعدهم في وضع الخطط التنموية واتخاذ القرارات المرتبطة بها لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس.
- تشكل الدراسة الحالية مصدرًا يدعم الجانب المعرفي من خلال ما تقدمه من معلومات تتعلق بالشفافية الإدارية وأبعادها المختلفة، والتي قد يستفيد منها المهتمون في الميدان التربوي والباحثون وطلبة الدراسات العليا.

ب. الأهمية العملية:

- تسهم نتائج الدراسة في توجيه أنظار أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في حال الأخذ بهذه النتائج من أجل تحسين الممارسات المتعلقة بالشفافية الإدارية داخل المدارس؛ لينعكس أثرها ايجابيًا على قادة هذه المدارس، وبالتالي على أداء العاملين معهم.

- تسهم نتائج الدراسة في تحسين بيئة العمل المدرسي، وتعزيز العدالة والمسؤولية والمساءلة داخل المؤسسات التعليمية.
- تفتح الدراسة الآفاق أمام الباحثين نحو إجراء المزيد من البحوث المشابهة للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على نتائجها وتوصياتها، مما يساعد على تطوير السياسات والممارسات الإدارية والتربوية في المدارس العربية.

1.4 مصطلحات الدراسة

- **درجة الممارسة:** وتُعرّف إجرائيًا: بأنها الوصف الكمي لما يقوم به مديرو المدارس الرسمية والأهلية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من تطبيق مبادئ الشفافية الإدارية في مدارسهم، وقيست في هذه الدراسة بالدرجة الكُلية التي حصل عليها المستجيبون على فقرات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.
- **الشفافية الإدارية:** وتعني "الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة، وببساطة شديدة هي توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وإعلان تداولها عبر جميع وسائل الإعلام المقروءة والمكتوبة والمسموعة والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية" (الوليد، 2009، ص 273). وتُعرّف إجرائيًا بأنها الوضوح التام في الإجراءات والممارسات التي يتبعها مديرو ومديرات المدارس العربية الرسمية والأهلية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر أثناء أداء مهامهم الوظيفية، وتعاملهم مع أفراد المجتمع المدرسي، بما يحقق أهداف المدرسة المرجوة.
- **المدارس الحكومية:** هي المدارس التي تتبع إداريًا وتنظيميًا لوزارة التربية والتعليم، وتتولى الدولة الإشراف الكامل على إدارتها وتمويلها وتعيين كوادرها التعليمية والإدارية، وتطبق المناهج الرسمية المعتمدة، ويُقصد بها إجرائيًا في هذه الدراسة المدارس الرسمية التي تديرها وزارة التربية والتعليم داخل المجتمع العربي في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، ويعمل فيها المعلمون المشاركون في عينة الدراسة.
- **المدارس الأهلية:** هي المدارس التي تُدار من قبل هيئات أو مؤسسات غير حكومية، مثل الجمعيات أو المؤسسات التربوية الخاصة، وتخضع في عملها للإشراف العام من قبل وزارة التربية والتعليم، مع احتفاظها بقدر من الاستقلال الإداري والمالي، ويُقصد بها إجرائيًا في هذه الدراسة المدارس الأهلية في المجتمع العربي في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والتي يعمل فيها المعلمون المشاركون في عينة الدراسة.

1.5 حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية والأهلية.
- **الحدود المكانية:** طُبقت هذه الدراسة في المدارس الرسمية والأهلية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر.

- **الحدود الزمانية:** تمَّ تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2026/2025م.

2. الأدب النظري

يتناول هذا الجزء الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة الحالية والمتمثل بالشفافية الإدارية من حيث: مفهومها ومتطلبات تطبيقها وأهميتها، بالإضافة إلى أبرز الأبعاد التي تشملها والمعوقات التي قد تحدّ من تطبيقها؛ وفيما يلي عرض مختصر لذلك:

2.1 مفهوم الشفافية والشفافية الإدارية

لقد تطور مفهوم الشفافية من مجرد وضوح الإجراءات إلى اعتباره فلسفة ومنهج عمل يمكن تجسيده عبر عناصر ومعايير وآليات متعددة تُستخدم في المؤسسات سواء كانت حكومية أم خاصة. فمن الناحية اللغوية، يُشتق مصطلح الشفافية في العربية من الجذر "شفف"، ويعني الخفة أو الرقة أو الرؤية الواضحة لما خلف الشيء، بحيث يصبح ملموسًا أن الشيء شفاف ويمكن النظر من خلاله بسهولة (الرازي، 1983، ص 342). أما في اللغة الإنجليزية، تأتي الشفافية ترجمة لمصطلح (Transparency)، الذي يشير إلى القدرة على الرؤية بوضوح عبر سطح شفاف، ويُعدّ تطبيقًا لمبدأ النزاهة في العمل الذي يمكّن الأفراد من معرفة ما يحدث بدقة دون حجب أو إخفاء (Macmillan, 2002). ومن هذا المنطلق، يشترك المعنى العربي والإنجليزي في كون الشفافية هي القدرة على الرؤية والفهم بسهولة ويسر ووضوح.

واصطلاحًا، فإنّ مفهوم الشفافية يختلف باختلاف فلسفات الباحثين والزوايا التي يُنظر من خلالها إليها، ويعود هذا الاختلاف جزئيًا إلى اتساع ميدان المفهوم والتغيرات المستمرة التي تطرأ عليه، وقد قدم الباحثون تعريفات عدة للشفافية الإدارية، فعرفها الراشدي (2007، ص 15) بأنها: "الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة".

ويعرّفها الشمري (2009، ص10) بأنها "مجموعة السلوكيات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، والتي تتضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، ووضوح الأداء والتقييم وعدالته، والكشف عن المعلومات، والمشاركة في صناعة القرارات، ووضوح التشريعات، مما يسهم في القضاء على الفساد الإداري، وبناء أنظمة نزيهة وعادلة".

وتعرّف الشفافية الإدارية بأنها "إتاحة المعلومات من قبل المؤسسة لكي تمكن الجهات الخارجية الفاعلة من رصد وتقييم عملها وأدائها الداخليين" (Grimmelikjuijsen & Welch, 2012, P 563).

وعرّفها عثمان (2014، 165) بأنها "ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، وهي تقوم على التدفق الحر للمعلومات، ونشر المعلومات المتعلقة بحقوق الأفراد والخدمات التي يحق لهم القيام بها وتعميمها، وسبل الحصول على هذه الحقوق، والتقاليد التي تمارس بها السلطة اختصاصاتها لتحقيق الصالح العام".

بناءً على ما سبق، يُستنتج أن الشفافية الإدارية تمثل الوضوح التام في القوانين والأنظمة والتشريعات الناظمة للعمل الإداري، والدقة في الأعمال المنجزة من قبل العاملين لضمان اتخاذ قرارات على درجة عالية من الموضوعية والدقة. وفي هذه الدراسة، تُعرّف الشفافية الإدارية بأنها الوضوح التام في الممارسات والسلوكيات التي يمارسها مديرو المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر أثناء تعاملهم مع المعلمين والعاملين في مدارسهم، سواء كانت حكومية أم خاصة، بهدف تحقيق الأهداف التربوية والإدارية المنشودة.

2.2 متطلبات تطبيق الشفافية الإدارية

تُعدّ الشفافية الإدارية مطلبًا أساسيًا لاستدامة العمل المؤسسي وتحقيق الحوكمة الفاعلة، ويتطلب تطبيقها توفر مجموعة من العناصر الجوهرية التي تسهم في تعزيز الفاعلية المؤسسية وتقليل فرص الفساد، من أبرز هذه المتطلبات: ضمان المصلحة العامة من خلال وضوح التشريعات والأنظمة، مما يقلل من الاجتهادات الشخصية التي قد تضر بالمصلحة العامة، ودعم استمرارية المؤسسات ومكافحة الفساد عبر وضوح البنود والأحكام، وتمكين اتخاذ قرارات إدارية سليمة قائمة على أسس علمية وموضوعية؛ تسهيل جذب الاستثمارات وتشجيعها من خلال تبسيط الإجراءات ووضوح السياسات، وتعزيز المصداقية في السوق المالي بما يسهم في تحسين المناخ الاستثماري، وإزالة العوائق البيروقراطية والروتينية عن طريق تبسيط الإجراءات ووضوح خطوط السلطة، ودعم عمليات الخصخصة عبر ضمان الشفافية في كافة خطواتها الإدارية والمالية (اللوزي، 2000). وتؤكد هذه المتطلبات أن الشفافية ليست مجرد قيمة نظرية، بل أداة عملية لتعزيز الكفاءة الإدارية وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات.

2.3 أهمية تطبيق الشفافية الإدارية

إنّ الهدف الرئيس من تطبيق الشفافية هو إيجاد بيئة مؤسسية تتسم بالوضوح والمصداقية، حيث تتوفر فيها المعلومات والقرارات الناضجة المتعلقة بسياسات وبيئة العمل داخل المؤسسة، حيث يُسهم تطبيق مبادئ الشفافية في حماية المؤسسة من الشبهات والممارسات التي قد تمس سمعتها وكرامتها، مما يزيد من تقديرها واحترامها ويعزز مكانتها التنافسية، ويزيد فرص نجاحها واستمراريتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تعمل الشفافية على تعزيز قدرة المؤسسات على إدارة مواردها بفاعلية، وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية، بما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي العام (السبيعي، 2017، ص 186).

ويُوكد بوالفول وبوزيان (2017، ص 545) أن الشفافية الإدارية تسهم بشكل مباشر في تعزيز فاعلية العمل المؤسسي، من خلال الحد من الممارسات الإدارية الخاطئة وتقليصها، وتمكين الأجهزة الإدارية من مواكبة المستجدات والتغيرات المحيطة بالمؤسسة، كما أنها تعمل على تبسيط العمليات الإدارية وجعلها أكثر وضوحًا وشفافية، بما يدعم عمليات الرقابة والمساءلة ويرفع من جودة الإجراءات المتبعة، وتسهم في تحسين مخرجات العمل. إضافةً إلى ذلك، تساعد الشفافية في كسر الروتين وتعقيد الإجراءات البيروقراطية، وتعزز القدرة على مكافحة الفساد الإداري بكافة أشكاله، بما يضمن تعزيز نزاهة المؤسسة واستمراريتها.

وأضافت الشدي (2021، ص 594) أن تطبيق الشفافية الإدارية يسهم في تعزيز المشاركة الفاعلة في صناعة القرار واتخاذه، وتحقيق العدالة التنظيمية، فضلًا عن تمكين المؤسسات من الاستجابة السريعة والفعّالة للمتغيرات والتطوير الإداري. وتعمل الشفافية على مكافحة الفساد ورسم ملامح المناخ التنظيمي الأخلاقي، من خلال توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بوضوح، وتفويض الصلاحيات عند الحاجة، وترسيخ قيم النزاهة والمساءلة. وبذلك، تضمن الشفافية استمرارية المؤسسات ونجاحها، وتسهم في تطوير بيئة العمل، ومواكبة المستجدات، وتحقيق المصلحة العامة لجميع الأطراف المعنية.

2.4 أبعاد الشفافية الإدارية

للشفافية الإدارية عدة أبعاد، اقتصرت الدراسة الحالية على أربعة أبعاد رئيسية (أبو حميد وسلامة، 2022، 29؛ سعد، 2021، ص 668)، وهي:

- **أولًا: الشفافية في المعلومات والبيانات:** تعني أن تكون المعلومات دقيقة وموضوعية، مع اتخاذ الإدارة الإجراءات اللازمة لحمايتها وتحديثها بشكل مستمر، وإيصالها في الوقت المناسب لجميع الأطراف المعنية.
- **ثانيًا: الشفافية وإجراءات وآليات العمل:** ترتبط بوضوح الإجراءات وآليات العمل، وإعلانها لجميع العاملين، وتوفير الأدلة التنظيمية التي تحتوي على القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالواجبات والحقوق، بما يعكس تطور المؤسسة ومواكبتها للعصر.
- **ثالثًا. الشفافية والمساءلة:** إنَّ الشفافية والمساءلة مسألتان رئيسيتان في العصر الحالي، لا سيما فيما يتعلق بالحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد. ومع ذلك، فإن معظم المواطنين ليس لديهم المهارات أو الوقت أو الطاقة لتقييم البيانات المتعلقة بالمؤسسات العامة، ونتيجة لذلك توفر الشفافية للمستخدمين وهم الانفتاح بينما تعمل في الواقع على التعتيم (Ferry & Eckersley, 2015)، وتعدّ المساءلة وسيلة يُمكن للأفراد والمؤسسات من خلالها تحمل مسؤولية أدائهم، بحيث يشعر العاملون معهم بأن الأمور تسير للصالح العام ووفق الأهداف

المرسومة للمؤسسة، وتستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة، وأنَّ المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة.

- **رابعًا. الشفافية باتخاذ القرارات:** ترتبط الشفافية باتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة وكاملة، مع التمييز بين القرارات المؤكدة، والقرارات ذات المخاطر، والقرارات غير المؤكدة، مع الاعتماد على الخبرة والتصورات العملية لتقدير النتائج المتوقعة وتعظيم العائد من البدائل المختلفة.

3. الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية التي استطاع الباحثون الوصول إليها؛ مرتبة وفقًا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

أجرى السرحان (Serhan, 2016) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية في الأردن الشفافية الإدارية، ومعرفة تأثير متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في تلك الدرجة، تمَّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات اللازمة، وتكونت عينة الدراسة من (263) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم عشوائيًا من معلمي المدارس الثانوية العامة العاملين في مديرية تربية الزرقاء الأولى، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية للشفافية الإدارية كانت معتدلة في مجالات وضوح المعلومات والمساءلة الإدارية، في حين كانت منخفضة في مجال المشاركة.

وهدفت دراسة الكيلاني (Al-Kilani, 2017) إلى الكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية العاملين في مديرية الزرقاء الأولى من وجهة نظر معلمي التربية الفنية، تمَّ استخدام المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمي الفن، وعددهم (33) معلمًا ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الشفافية الإدارية لدى المديرين كانت عالية، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية وفقًا لمتغيري الجنس والخبرة.

وقامت المومني (2019) بدراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس في لوائي بني عبيد والمزار الشمالي بمحافظة إربد لمفهوم الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (138) معلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات المدارس الشفافية الإدارية جاءت مرتفعة، ووجود فروق دالة إحصائيًا في تقديرات المعلمات لدرجة ممارسة مديرات المدارس الشفافية الإدارية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، ولصالح المرحلة الأساسية، ولم تظهر النتائج وجود فرق دال إحصائيًا في درجة ممارسة مديرات المدارس الشفافية الإدارية يعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وجاءت دراسة الشقير والطراونة (2020) بهدف التعرّف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين، تم استخدام المنهج الوصفي نظرًا لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، وتكونت عينة الدراسة من (632) فردًا، منهم (378) معلمًا ومعلمةً، و(254) مشرفًا ومشرفةً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين جاءت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة الشرفات وحراحشة (2021) التعرّف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس البادية الشمالية الشرقية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (273) معلمًا ومعلمةً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدام المنهج الوصفي المسحي لملاءمته لطبيعة الدراسة، والاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ درجة ممارسة الشفافية الإدارية في البادية الشمالية الشرقية في الأردن جاءت متوسطة، ولم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم الشفافية الإدارية.

وسعت دراسة الخريشا ورويعي (2022) الكشفِ عن درجةِ ممارسة مديري المدارس المتوسِّطة لسلوك الشفافيَّة الإداريَّة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (457) معلمًا ومعلمةً تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تمَّ استخدم المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أنَّ درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت جاءت متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية لصالح الخبرة الأعلى، ولم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائيًا تعزى لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي).

ومن أهداف دراسة أبو سرحان وشعيبات (2024) التعرف على درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق ذلك تم تطبيق وتطوير استبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (737) معلمًا ومعلمةً بنسبة (2%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج أن درجة الشفافية الإدارية لدى أفراد العينة جاءت متوسطة. ووجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية لصالح (أعلى من بكالوريوس)، ولم تُظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات تقديراتهم لدرجة الشفافية الإدارية وفق الجنس وسنوات الخبرة.

وسعت دراسة العجلوني (2024) التعرف على مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في لواء قصبة إربد من وجهة نظر معلميهم، تم استخدام المنهج الوصفي بالطريقة التحليلية لملاءمته وطبيعة الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة للشفافية الإدارية تكونت من (36) فقرة توزعت على أربعة مجالات (البيانات والمعلومات، إجراءات العمل، اتخاذ القرارات، المساءلة الإدارية)، وتكونت عينة الدراسة من (162) معلمًا في لواء قصبة إربد تم اختيارهم بالطريقة القصدية، أظهرت النتائج أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في لواء قصبة إربد جاء مرتفعًا، ولم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في لواء قصبة إربد تبعًا لمتغيري (المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة).

تُظهر الدراسات السابقة تنوعًا في أهدافها، لكنها ترتبط بشكل مباشر بموضوع الدراسة الحالية، حيث شكّلت مصدرًا رئيسيًا للمعلومات التي ساعدت الباحثين في تحديد مشكلة الدراسة، واختيار منهجيتها، ووضع الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافها. وأسهمت هذه الدراسات في توجيه الباحثين نحو المراجع والبحوث ذات الصلة، مما مكّنهم من تكوين تصور شامل للأطر النظرية الواجب تضمينها في الدراسة الحالية، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف عند مناقشة النتائج. وتتميز الدراسة الحالية بموضوعها ومكانها وزمانها ومتغيراتها، بتناولها لممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، مع التركيز على تأثير متغيرات الجنس، نوع المدرسة، وسنوات الخبرة، مما يضيف قيمة معرفية وعملية جديدة مقارنة بالدراسات السابقة.

4. الطريقة والإجراءات

4.1 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأغراضها في استقصاء آراء العينة حول ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

4.2 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية والأهلية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (22607) معلمًا ومعلمةً؛ منهم (5292) معلمًا و(17315) معلمةً، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر للعام الدراسي 2025/ 2026م. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، والبالغ عددهم (390) معلمًا ومعلمة، وبشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه بالاعتماد على جدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، والجدول (1) يبين ذلك.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغيراتها

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	149	38.20
	أنثى	241	61.80
	المجموع	390	100.0
نوع المدرسة	حكومية	280	71.80
	أهلية	110	28.20
	المجموع	390	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	115	29.50
	10 سنوات فأكثر	275	70.5
	المجموع	390	100.0

4.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة كل من: [أبو حميد وسلامة (2022)؛ الغميز (2019)؛ المومني (2019)]؛ بهدف تطوير أداة الدراسة؛ حيث تم التوصل إلى استبانة تألفت في صورتها الأولية من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات على النحو التالي: مجال إجراءات العمل وله (10) فقرات، مجال صنع القرارات واتخاذها وله (8) فقرات، مجال البيانات والمعلومات وله (9) فقرات، مجال المساءلة الإدارية وله (8) فقرات.

4.3.1 صدق المحتوى:

للتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية، على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التّربية، والقياس والتقويم، والمناهج والتدريس في جامعة اليرموك، وجامعة مؤتة، وجامعة إربد الأهلية وعدد من الخبراء والمختصين والمشرفين التربويين العاملين في الميدان التربوي، والبالغ عددهم (10) محكمين؛ بهدف إبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث وضوح المعنى والصياغة اللغوية ومدى مناسبتها للمجال الذي تتبع له، وأي تعديلات وملحوظات يرونها مناسبة.

تم الأخذ بالملاحظات التي أجمع عليها ما نسبته (80%) فأكثر من المحكمين التي اقتصرت على حذف الفقرات (2، 10، 12، 18، 25، 32، 35)، وإجراء تعديل في الصياغة اللغوية للفقرات ذوات الأرقام (1، 4، 5، 6، 13، 14، 15)، وتم إضافة الفقرات (3)، وإضافة الفقرات (15، 16، 29، 32).

وبهذا أصبحت الأداة بعد الترتيب وإعادة الترقيم تتكون من (32) فقرة بصورتها النهائية موزعة على أربعة مجالات على النحو التالي: مجال إجراءات العمل وله (8) فقرات من رقم (1) وحتى رقم (8)، مجال صنع القرارات واتخاذها وله (8) فقرات من رقم (9) وحتى رقم (16)، مجال البيانات والمعلومات وله (8) فقرات من رقم (17) وحتى (24)، والمجال الرابع المساءلة الإدارية وله (8) فقرات من رقم (25) وحتى (32).

وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الشفافية الإدارية تمَّ اعتماد تدريج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (كبيرة جدًا وتأخذ 5 درجات، كبيرة وتأخذ 4 درجات، متوسطة وتأخذ 3 درجات، قليلة وتأخذ درجتين، قليلة جدًا وتأخذ درجة واحدة).

4.3.2 صدق البناء للأداة

تمَّ تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) معلمًا ومعلمة من العاملين في المدارس العربية من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس، وبالمجالات التي تتبع له، والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2): معاملات ارتباط بيرسون للفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمقياس ككل (ن=30)

رقم الفقرة	معامل الارتباط بـ: المجال	معامل الارتباط بـ: المقياس	رقم الفقرة	معامل الارتباط بـ: المجال	معامل الارتباط بـ: المقياس	رقم الفقرة	معامل الارتباط بـ: المجال	معامل الارتباط بـ: المقياس	رقم الفقرة	معامل الارتباط بـ: المجال	معامل الارتباط بـ: المقياس
1	0.62	0.67	9	0.81	0.80	17	0.79	0.80	25	0.77	0.73
2	0.52	0.68	10	0.81	0.76	18	0.78	0.79	26	0.81	0.74
3	0.82	0.78	11	0.79	0.71	19	0.71	0.66	27	0.73	0.74
4	0.81	0.80	12	0.79	0.75	20	0.66	0.69	28	0.79	0.80
5	0.79	0.70	13	0.80	0.76	21	0.66	0.70	29	0.88	0.84
6	0.48	0.45	14	0.85	0.85	22	0.71	0.75	30	0.75	0.70
7	0.46	0.45	15	0.83	0.82	23	0.73	0.67	31	0.76	0.67
8	0.73	0.59	16	0.80	0.88	24	0.63	0.63	32	0.86	0.81

تُبيّن النتائج في الجدول (2) أنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لفقرات الأداة مع مجالاتها تراوحت ما بين (0.46–0.88)، ومع المقياس ككل ما بين (0.45–0.88)، وهي قيم مقبولة إحصائيًا وفقًا لما أشار إليه الكيلاني والشريفين (2011، ص 431)، وبناءً عليه لم تُحذف أي فقرة من فقرات الأداة.

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تّم حساب معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمقياس، علاوة على حساب قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية (Inter-correlation) للمجالات بين بعضها البعض، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البينية للمجالات

العلاقة	الإحصائي	إجراءات العمل وآلياته	صنع القرارات واتخاذها	البيانات والمعلومات	المساءلة الإدارية
صنع القرارات واتخاذها	معامل الارتباط	0.88			
	الدلالة الإحصائية	0.00			
البيانات والمعلومات	معامل الارتباط	0.77	0.83		
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00		
المساءلة الإدارية	معامل الارتباط	0.73	0.79	0.90	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	
الكُلي للمقياس	معامل الارتباط	0.91	0.95	0.94	0.92
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00

يُلاحظ من النتائج في جدول (3) أنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون لمجالات درجة ممارسة الشفافية الإدارية مع المقياس ككل تراوحت بين (0.91–0.95)، في حين تراوحت معاملات الارتباط البينية بين المجالات ما بين (0.73–0.90)، وهي قيم ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة وفقًا للكيلاني والشريفين (2011، ص 431).

4.3.3 ثبات الأداة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لمقياس درجة ممارسة مديري المدارس الشفافية الإدارية ومجالاته؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا بالاعتماد على بيانات التطبيق لمرة واحدة على العينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول (4).

جدول (4): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الشفافية الإدارية ومجالاته

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
إجراءات العمل وآلياته	0.97	8
صنع القرارات واتخاذها	0.96	8
البيانات والمعلومات	0.96	8
المساءلة الإدارية	0.96	8
الكُلي للمقياس	0.94	32

يُلاحظ من النتائج في الجدول (4) أنَّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمقياس درجة ممارسة مديري المدارس الشفافية الإدارية قد بلغت (0.94) ولمجالاته تراوحت من 0.96 وحتى 0.97؛ وهذه القيم تعتبر مقبولة لأغراض هذه الدراسة (الكيلاني والشريفين، 2011، ص 431).

4.4 المعيار المعتمد للحكم على درجة التقدير:

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها، استخدم الباحثون المقياس الخماسي للحكم على درجة الممارسة؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (1–5) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (0.80=5/1–5).

4.5 المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن سؤالي الدراسة، تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول؛ تمَّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثاني؛ تمَّ استخدام تحليل التباين الثلاثي وتحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة ممارسة مديري المدارس الشفافية الإدارية.

5. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

5.1 النتائج المتعلقة بسـؤال الدراسـة الأول الذي نصَّ على: "ما درجة ممارسـة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكُلية، وذلك كما في الجدول (5).

جدول (5): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال الشفافية الإدارية ومجالاتها من وجهة نظر المعلمين مع مراعاة ترتيب المجالات تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية

الترتيب	رقم المجال	المقياس ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	3	البيانات والمعلومات	3.66	0.81	كبيرة
2	4	المساءلة الإدارية	3.55	0.83	كبيرة
2	1	إجراءات العمل وآلياته	3.55	0.88	كبيرة
4	2	صنع القرارات واتخاذها	3.35	0.91	متوسطة
الدرجة الكُلية للمقياس			3.53	0.74	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (5) أنَّ درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس العربية من وجهة نظر المعلمين ككل جاءت كبيرة، بوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (0.74). وقد جاءت المجالات التابعة لها لديهم وفقًا للترتيب الآتي: البيانات والمعلومات في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (0.81)، وبدرجة ممارسة كبيرة، تلاه مجال المساءلة الإدارية في المرتبة الثانية، بوسط حسابي (3.55) وبانحراف

معياري (0.83)، ثم مجال إجراءات العمل وآلياته في نفس الترتيب بوسط حسابي (3.55) وبانحراف معياري (0.88)، وكلاهما بدرجة ممارسة كبيرة، وأخيرًا مجال صنع القرارات واتخاذها في المرتبة الرابعة، بوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (0.91)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

ويمكن عزو هذه النتيجة ربما إلى الدور الكبير الذي يقوم به مديرو ومديرات المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر والمتمثل بنشر المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل بمصداقية، وتعميمهم للكتب الرسمية الصادرة من وزارة التربية على العاملين، ومناقشتهم للمقترحات والآراء التي يقدمها العاملون معهم بشكل مستمر وبصورة علنية خلال الاجتماعات الرسمية، وتوضيحهم للقوانين والتشريعات والأنظمة المعمول بها والمتعلقة بالعاملين معه، وتطبيقها عليهم دون محاباة أو تمييز، وإتباعهم إجراءات واضحة أثناء تسيرهم العمل المدرسي، وتبسيطها لإنجاز المهام على أكمل وجه، وكذلك يمكن عزو هذه النتيجة ربما إلى تطبيق مدير المدرسة مبدأ المساءلة الإدارية بناءً على المعلومات المتوفرة لديه والموثقة، واعتماده آليات للمساءلة الإدارية في المدرسة بشكل يتيح له متابعة جميع العاملين ومراقبتهم بأي وقت، إضافة إلى ذلك حرص المدير على دعم مشاركة الجميع في صنع القرارات المتعلقة بحل المشكلات المدرسية وتنفيذها. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة قزق ورضوان (2022) حيث أكدت على أنَّ ممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية تسهم في تعزيز الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وتدعم وضوح الإجراءات والأنظمة الإدارية، إضافةً إلى تشجيع مشاركة المعلمين في صنع القرار، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على بيئة العمل المدرسية وكفاءة الأداء التربوي.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: [أبو حميد وسلامة (2022)؛ الشقير والطراونة (2020)؛ الكيلاني (Al-Kilani, 2017)؛ المومني (2019)] الّتي أظهرت أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الشفافية الإدارية في مدارسهم جاءت كبيرة، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كل من: [الخريشا ورويعي (2022)؛ الشرفات وحراحشة (2021)] اللاتي أظهرت أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الشفافية الإدارية في مدارسهم جاءت متوسطة.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

5.1.1 مجال البيانات والمعلومات

تّم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم الشفافية الإدارية على فقرات مجال البيانات والمعلومات، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكُلية، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية الشفافية الإدارية على فقرات مجال (البيانات والمعلومات) مرتبة تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	17	يعمل على نشر البيانات والمعلومات الخاصة بالعمل بمصداقية.	3.89	1.06	كبيرة
2	19	يُعمم الكتب الواردة من الوزارة على العاملين معه بشكل مستمر.	3.77	1.01	كبيرة
3	18	يناقش المقترحات والآراء المتعلقة بحل مشكلات العمل بصورة علنية خلال الاجتماعات الرسمية.	3.71	1.09	كبيرة
4	21	يُحدّث البيانات والمعلومات اللازمة للعاملين معه في ضوء المستجدات التربوية بشكل مستمر.	3.65	1.05	كبيرة
5	20	يُقدم البيانات والمعلومات للعاملين معه بصورة مكتوبة، وفي الوقت المناسب.	3.64	1.00	كبيرة
6	24	يطلع أولياء أمور الطلبة على البيانات والمعلومات الخاصة بأبنائهم من خلال عقد الاجتماعات الدورية معهم.	3.55	1.06	كبيرة
6	22	يطالب العاملين معه المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالعمل.	3.55	1.07	كبيرة
8	23	يتيح للعاملين معه فرصة الحصول على البيانات والمعلومات التي يحتاجونها لتأدية مهامهم الوظيفية في الوقت المناسب دون تأخير.	3.53	1.14	كبيرة
الدرجة الكُلية للمجال			3.66	0.81	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (6) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم الشفافية الإدارية على فقرات مجال البيانات والمعلومات محصورة بين وسط حسابي (3.53)، ووسط حسابي (3.89)، وقد جاءت الفقرات جميعها ضمن درجة ممارسة (كبيرة)، وعددها (8) فقرات؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (17)، والتي تنص على "يعمل على نشر البيانات والمعلومات الخاصة بالعمل بمصداقية" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.89)، وبانحراف معياري (1.06) وبدرجة ممارسة (كبيرة)، تلتها الفقرة (19)، والتي تنص على "يُعمم الكتب الواردة من الوزارة على العاملين معه بشكل مستمر" بوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (1.01) وبدرجة ممارسة (كبيرة)، وكان أقل تقدير للفقرة رقم (23)، والتي تنص على "يتيح للعاملين معه فرصة الحصول على البيانات والمعلومات التي يحتاجونها لتأدية مهامهم الوظيفية في الوقت المناسب دون تأخير"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.53)، وبانحراف معياري

(1.14) وبدرجة ممارسة (كبيرة). ويمكن تفسير حصول مجال الشفافية في البيانات والمعلومات على درجة ممارسة كبيرة واحتلاله الترتيب الأول إلى إدراك مديري ومديرات المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لأهمية البيانات والمعلومات ودورها المحوري في تنظيم العملية التعليمية التعلمية وتسييرها بكفاءة، الأمر الذي يدفعهم إلى الحرص على نشرها وتحديثها بصورة مستمرة، وتعميمها على العاملين بمصداقية وفي الوقت المناسب. وهذه النتيجة تعكس أيضًا مستوى الثقة المتبادلة بين الإدارة المدرسية والمعلمين، وما يتسم به من تقبّل للآراء والمقترحات ومناقشتها بصورة علنية خلال الاجتماعات الرسمية، فضلًا عن الالتزام بالمحافظة على سرية المعلومات، وإشراك أولياء الأمور في القضايا المتعلقة بأبنائهم، وهو ما انعكس إيجابًا على تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم الشفافية الإدارية في هذا المجال.

5.1.2 مجال المساءلة الإدارية

تّم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم الشفافية الإدارية على فقرات، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكُلية، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية الشفافية الإدارية على فقرات مجال (المساءلة الإدارية) مرتبة تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	28	يستجوب المخالفين للتعليمات قبل إيقاع أي عقوبة بحقهم.	3.75	1.08	كبيرة
2	30	يطلع العاملين معه على تعليمات التدرج في العقوبات وفقا لنظام الخدمة المدنية.	3.60	1.05	كبيرة
3	29	ينمي أسلوب الرقابة الذاتية لدى العاملين معه.	3.59	1.04	كبيرة
4	31	يلزم العاملين في المدرسة بأوقات الدوام الرسمي.	3.55	1.07	كبيرة
5	26	يعتمد آليات للمساءلة الإدارية في المدرسة تسمح (بالمراقبة والمراجعة) في أي وقت.	3.51	1.07	كبيرة
6	25	يُنفذ المساءلة الإدارية في المدرسة بناءً على معلومات موثقة.	3.48	1.11	كبيرة
7	27	يتدرج في العقوبات المفروضة على المخالفين تبعًا (لتكرار المخالفة ونوعها).	3.46	1.17	كبيرة
8	32	يضع نظام مساءلة واضح ومعلن للجميع.	3.42	1.10	كبيرة
الدرجة الكُلية للمجال			3.55	0.83	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (7) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم الشفافية الإدارية على فقرات مجال المساءلة الإدارية محصورة بين وسط حسابي (3.42)، ووسط حسابي (3.75).

وقد جاءت الفقرات جميعها ضمن درجة ممارسة (كبيرة)، وعددها (8) فقرات؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (28)، والتي تنص على "يستجوب المخالفين للتعليمات قبل إيقاع أي عقوبة بحقهم" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.75)، وبانحراف معياري (1.08) وبدرجة ممارسة (كبيرة)، تلتها الفقرة (30)، والتي تنص على "يطلع العاملين معه على تعليمات التدرج في العقوبات وفقًا لنظام الخدمة المدنية" بوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.05) وبدرجة ممارسة (كبيرة)، وكان أقل تقدير للفقرة رقم (23)، والتي تنص على "يضع نظام مساءلة واضح ومعلن للجميع"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.42)، وبانحراف معياري (1.10) وبدرجة ممارسة (كبيرة).

ويمكن تفسير مجيء مجال المساءلة الإدارية في المرتبة الثانية وضمن درجة ممارسة كبيرة ربما إلى قيام مدير المدرسة بإلزام جميع العاملين معه بأوقات الدوام الرسمي، وكذلك إلزامهم بالمحافظة على الوثائق المدرسية خوفا من الضياع أو التلف أو السرقة (سجلات العلامات، سجلات الحضور والغياب، أوراق الاختبارات)، واعتماده نظام وآليات للمساءلة الإدارية في المدرسة واضحة ومعلنة للجميع، وتطبيقها على كافة العاملين معه دون محاباة أو تمييز بناء على المعلومات والبيانات المتوفرة لديه مستندًا في ذلك على القوانين والأنظمة والتشريعات الصادرة من وزارة التربية، الأمر الذي انعكس على استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات فجاءت تقديراتهم على هذا المجال وفقراته بدرجة ممارسة كبيرة.

5.1.3 مجال إجراءات العمل وآلياته

تّم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضـر الشـفافية الإدارية على فقرات مجال إجراءات العمل وآلياته من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكُلية، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية الشفافية الإدارية على فقرات مجال (إجراءات العمل وآلياته) مرتبة تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	يوضح القوانين والأنظمة والتشريعات والتعليمات للعاملين معه.	3.93	1.07	كبيرة
2	3	يتبع إجراءات واضحة أثناء تسيره العمل في المدرسة.	3.62	1.07	كبيرة
2	2	يبسط إجراءات العمل لإنهاء المعاملات دون تعطيل.	3.62	1.03	كبيرة
4	5	يطبق نظام العقوبات على المخالفين للأنظمة والتعليمات بنزاهة.	3.52	1.13	كبيرة
5	6	يوفر نماذج جاهزة معتمدة للمعاملات الرسمية التي يحتاجها العاملون معه.	3.47	1.08	كبيرة
6	9	يوفر المناخ المناسب للتواصل مع العاملين.	3.43	1.18	كبيرة
7	7	يتيح المجال للعاملين معه الاستفسار عن الإجراءات الإدارية المتبعة في المدرسة.	3.39	1.17	متوسطة
8	4	يعتمد أسس معلنة لمكافأة المتميزين.	3.39	1.22	متوسطة
الدرجة الكُلية للمجال			3.55	0.88	كبيرة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (8) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم الشفافية الإدارية على فقرات مجال إجراءات العمل وآلياته محصورة بين وسط حسابي (3.39)، ووسط حسابي (3.93)، وقد جاءت الفقرات (6) فقرات ضمن درجة ممارسة (كبيرة)، وفقرتان ضمن درجة ممارسة (متوسطة)؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (1)، والتي تنص على "يوضح القوانين والأنظمة والتشريعات والتعليمات للعاملين معه" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.93)، وبانحراف معياري (1.07) وبدرجة ممارسة (كبيرة)، تلتها الفقرة (3) والتي تنص على "يتبع إجراءات واضحة أثناء تسيره العمل في المدرسة" بوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (1.07) وبدرجة ممارسة (كبيرة)، وكان أقل تقدير للفقرة رقم (4)، والتي تنص على "يعتمد أسس معلنة لمكافأة المتميزين"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.39)، وبانحراف معياري (1.22) وبدرجة ممارسة (متوسطة). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى قيام مدير المدرسة بتوضيح القوانين والأنظمة والتشريعات والتعليمات المعمول بها للعاملين معه، وتطبيقها عليهم دون محاباة أو تمييز، وكذلك الطلب من المعلمين المتهاونين في أداء عملهم تحسين أدائهم تجنبًا للمساءلة قانونية، إضافة إلى أنَّ مدير المدرسة يحرص على توفير المناخ المدرسي المناسب بفتح قنوات اتصال متعددة الأطراف مع

العاملين معه، ويوفر نماذج جاهزة معتمدة للمعاملات الرسمية التي يحتاجها العاملون معه لضمان إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد دون تعطيل أو تأخير. وفيما يتعلق بمجيء الفقرة (4) والتي تنص على "يعتمد أسس معلنة لمكافأة المتميزين" في الترتيب الأخير وضمن درجة متوسطة، فيمكن القول إنّ هذه المتوسطية تعدّ مقبولة في ظل الظروف والإمكانات المادية التي تعيشها المدارس العربية داخل الخط الأخضر، والميزانيات المخصصة من قبل وزارة التربية لها الأمر الذي انعكس على آراء المعلمين فجاءت تقديراتهم على هذه الفقرة بدرجة متوسطة.

5.1.4 مجال صنع القرارات واتخاذها

تّم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر الشفافية الإدارية على فقرات مجال صنع القرارات واتخاذها من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيبها تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكُلية، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية الشفافية الإدارية على فقرات مجال (صنع القرارات واتخاذها) مرتبة تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	11	يُعلن عن القرارات المتخذة في الوقت المناسب دون تأخير.	3.48	1.15	كبيرة
2	10	يدعم مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	3.44	1.05	كبيرة
3	15	يُراعي الظروف الشخصية عند إصدار قرارته.	3.34	1.17	متوسطة
4	13	يستند إلى أسس (عملية وموضوعية) عند اتخاذه القرارات الإدارية.	3.33	1.13	متوسطة
5	16	يحاول تفادي أخطاء القرارات السابقة.	3.32	1.17	متوسطة
5	12	يراعي مبدأي (العدالة والمساواة) في القرارات المتخذة التي تخص العاملين معه.	3.32	1.12	متوسطة
7	9	يوفر الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه.	3.31	1.23	متوسطة
8	14	يتقبل ملاحظات العاملين معه أثناء تنفيذ القرارات الإدارية المتخذة.	3.29	1.15	متوسطة
الدرجة الكُلية للمجال			3.35	0.91	متوسطة

يُلاحظ من النتائج في الجدول (9) أن الأوساط الحسابية لتقديرات معلمي المدارس في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم الشفافية الإدارية على فقرات مجال صنع القرارات واتخاذها محصورة بين وسط حسابي (3.29)، ووسط حسابي (3.48)، وقد جاءت فقرتان ضمن درجة ممارسة (كبيرة)، و(6) فقرات ضمن درجة ممارسة متوسطة؛ حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (11)، والتي تنص على "يُعلن عن القرارات المتخذة في الوقت المناسب دون تأخير" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.48)، وبانحراف معياري (1.15) وبدرجة ممارسة (كبيرة)، تلتها الفقرة (10)، والتي تنص على "يدعم مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل" بوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (1.05) وبدرجة ممارسة (كبيرة)، وكان أقل تقدير للفقرة رقم (14)، والتي تنص على "يتقبل ملاحظات العاملين معه أثناء تنفيذ القرارات الإدارية المتخذة"، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.29)، وبانحراف معياري (1.15) وبدرجة ممارسة (متوسطة).

ويمكن عزو ذلك إلى ميل بعض المديرين إلى المركزية في اتخاذ القرارات، وضعف إتاحة الفرصة لمشاركة المعلمين في صنع بعض القرارات المدرسية، ولا سيما تلك المرتبطة بالقوانين والتشريعات أو التي تُعد من اختصاص الإدارات العليا، الأمر الذي انعكس على تقديرات المعلمين والمعلمات فجاءت بدرجة متوسطة على هذا المجال. في المقابل، حصلت الفقرتان (10، 11) على درجة ممارسة كبيرة، ويُعزى ذلك وفق رؤى المعلمين إلى حرص المديرين على الالتزام بالقرارات المعلنة وتوضيحها للعاملين تجنبًا لسوء التفسير، بما يسهم في إنجاز العمل بكفاءة وفي الوقت المحدد، كما يعكس ذلك دعم المديرين لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المدرسي، إيمانًا بأهمية العمل الجماعي ودوره في تحقيق أهداف المدرسة، وهو ما انعكس إيجابًا على استجابات المعلمين والمعلمات.

5.2 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات معلمي الدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لدرجة ممارسة مديريهم الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة)؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين وفقًا لمتغيرات الدراسة (الجنس، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة)، كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10): قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر الشفافية الإدارية وفقًا لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات/فئات المتغير	الإحصائي	الكُلي للمقياس
الجنس	ذكر	الوسط الحسابي	3.43
		الانحراف المعياري	0.81
	أنثى	الوسط الحسابي	3.58
		الانحراف المعياري	0.68
نوع المدرسة	حكومية	الوسط الحسابي	3.53
		الانحراف المعياري	0.75
	أهلية	الوسط الحسابي	3.52
		الانحراف المعياري	0.69
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	الوسط الحسابي	3.42
		الانحراف المعياري	0.70
	10 سنوات فأكثر	الوسط الحسابي	3.57
		الانحراف المعياري	0.75

يُلاحظ من النتائج في الجدول (10) وجود فروق ظاهرية بين الأوساط الحسابية لمقياس درجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمجالات التابعة له ناتجة عن اختلاف مستويات متغيرات الدراسة؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية بين هذه الأوساط، فقد تم إجراء تحليل التباين الثُلاثي لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية الشفافية الإدارية والمجالات التابعة لها وفقًا لمتغيرات الدراسة (الجنس، ونوع المدرسة، وسنوات الخبرة)، وذلك كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11): نتائج تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر الشفافية الإدارية وفقًا للمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.928	1	1.928	3.598	0.06
نوع المدرسة	0.006	1	0.006	0.012	0.91
سنوات الخبرة	1.562	1	1.562	2.916	0.09
الخطأ	206.775	386	0.536		
الكلي	210.271	389			

يتضح من النتائج في الجدول (11) عدم وجود فرق دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأوساط الحسابية لتقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع المدرسة، وسنوات الخبرة).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بامتلاك أفراد العينة من المعلمين والمعلمات مستوى متقاربًا من المعرفة المهنية بالمؤشرات المرتبطة بالشفافية الإدارية ومجالاتها المختلفة، نتيجة تعرضهم لبرامج تدريبية ومساقات أكاديمية متشابهة في اللقب الأول واللقب الثاني، والتي تطبق في مدارسهم، الأمر الذي أسهم في توحيد معايير تقويمهم لممارسات مديريهم بغض النظر عن خصائصهم الديموغرافية أو المهنية.

وربما يرتبط ظهور هذه النتيجة بظروف العمل المتشابهة في المدارس العربية داخل الخط الأخضر، وخضوعها لإطار موحّد من القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية، والتي تحكم عمل مديري المدارس في المدارس الحكومية والأهلية على حد سواء، مما أدى إلى تقارب ممارسات المديرين وانعكاسها في صورة تقديرات متقاربة من قبل المعلمين والمعلمات. إضافة إلى ذلك، يعكس هذا التجانس إدراك أفراد العينة لحرص مديريهم على التعامل مع المعلمين والمعلمات وفق معايير مهنية عادلة قائمة على الكفاءة وتقدير الجهد، وتوفير الدعم والحوافز المادية والمعنوية، مما عزّز الشعور بالثقة والإنصاف والرضا الوظيفي، وأسهم في تماثل تقديراتهم لدرجة ممارسة مديريهم الشفافية الإدارية، بغض النظر عن الجنس أو نوع المدرسة أو سنوات الخبرة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الكيلاني (Al-Kilani, 2017) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، ومع دراسة كل من: أبو حميد وسلامة (2022)، الخريشا ورويعي (2022) في عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، ومع دراسة المومني (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائيًا تعزى لمتغير سنوات الخبرة، واختلفت مع نتيجة دراسة الشقير والطراونة (2020) التي أظهرت فروقًا لصالح الذكور، ومع دراسة الخريشا ورويعي (2022) التي أظهرت فروقًا تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخبرة الأعلى.

6. التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أمكن الخروج بالتوصيات الآتية:

- التأكيد على مديري ومديرات المدارس العربية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر الاستمرار في ممارسة الشفافية الإدارية، لما لها من آثار ايجابية على انتاجية العاملين وأدائهم الوظيفي.
- دعوة مديري المدارس لاعتماد أسس معلنة لمكافأة المجدين والمميزين من العاملين معهم.

- التأكيد على ضـــرورة إطلاع أولياء الأمور على البيانات والمعلومات الخاصـــة بأبنائهم من خلال عقد الاجتماعات الدورية معهم.
- ضـرورة مراعاة مديري ومديرات المدارس مبدأي العدالة والمسـاواة في القرارات المتخذة بحق العاملين معهم مستندين في ذلك على الأسس العملية والموضوعية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- دعوة الباحثين لإجراء مزيدًا من الأبحاث في الموضـــوعات ذاتها ومن جوانب أخرى مختلفة عمّا تناولته الدراسـة الحالية من خلال الاطلاع على نتائجها وتوصـياتها، على عينات مختلفة، وفي مواضـيع تربوية أخرى.

المراجع:

المراجع العربية

أبو حميد، فارس؛ سلامة، كايد. (2022). درجة ممارسة الشفافية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة النقب من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية الأردنية: الجمعية الأردنية للعلوم التربوية*، 7(ملحق)، 24-46.

أبو سرحان، زيد؛ شعيبات، محمد. (2024). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 6(3)، 290-347.

أبو كريم، أحمد. (2009). *الشفافية والقيادة في الإدارة*. عمّان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.

بوالفول، هرون؛ بوزيان، جمال. (2017). دور الشفافية والمساءلة في تحسين أداء الأجهزة الإدارية بالإدارات العمومية الجزائرية. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، 4(1)، 542-567.

الخريشا، ملوح؛ رويعي، علي. (2022). درجةِ ممارسة مديري المدارس المتوسِّطة للشفافيَّة الإداريَّة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *مجلة اتحاد الجامعات العربية وعلم النفس*، 19(1)، 51-89.

الرازي، محمد أبو بكر. (1983). *مختار الصحاح*. الكويت، دار الرسالة.

الراشدي، سعيد. (2007). *الإدارة بالشفافية*. الأردن، دار كنوز المعرفة.

الزعابي، سليمان. (2014). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 15 (1)، 459-485.

السبيعي، فلاح. (2017). أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري في الشركات المالية السعودي. *المجلة العربية للإدارة*، *37*(1)، 181-206.

سعد، محمد. (2021). العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير فى المنظمات العامة: دراسة ميدانية على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجار*، 51(2)، 655-704.

الشدي، ندى. (2021). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية–جامعة الأزهر*، (189)، الجزء (2)، 588–618.

الشرفات، مسلم، وحراحشة، محمد. (2021). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس البادية الشمالية الشرقية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها. *المجلة التربوية*، 35(140)، 201–237.

الشقير، نواف؛ الطراونة، إخليف. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. *المجلة التربوية الأردنية: الجمعية الأردنية للعلوم التربوية*، 5(2)، 90–112.

الشمري، سالم. (2009). *درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية والصعوبات التي تواجهها*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

الشهري، عبدالله. (2020). *الشفافية الادارية في المؤسسات التعليمية*. الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

العابد، سائرة. (2025). *الشفافية الإدارية والقيادة*. عدد خاص بالمنتدى الدولي العاشر للبحث العلمي، أبحاث المؤتمر الدولي الرابع للعلوم التربوية أنطاليا للفترة 28 أكتوبر–1نوفمبر 2021. *مجلة كلية التربية بجامعة واسط*، *2*(46)، 181–192.

عثمان، محمد. (2014). الشفافية الإدارية. *مجلة الفكر الشرطي– القيادة العامة لشرطة الشارقة – مركز بحوث الشرطة*، *23*(90)، 165–206.

العجلوني، غدير. (2024). مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في لواء قصبة اربد من وجهة نظر معلميهم. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 44(2)، 95–108.

الغميز، وفاء. (2019). واقع الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث–مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(32)، 25–40.

قزق، آمنة؛ رضوان، أحمد. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات – سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 37(7)، 107–148.

الكيلاني، عبد الله؛ الشريفين، نضال. (2011). *مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية*. (ط 3)، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

اللوزي، محمد. (2000). *التنمية الإدارية*. الأردن، دار وائل للنشر.

المومني، حنان. (2019). واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية*، 33(6)، 1033-1060.

الوليد، بشار. (2009). *المفاهيم الإدارية الحديثة*. الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.

المراجع العربية بنظام الرومنة:

Abw Hmyd, Fars؛ Slamh, Kayd. (2022). drjh mmarsh alshfafyh lda mdyry almdars althanwyh bmntqh alnqb mn wjhh nzr alm'elmyn. *almjlh altrbwyh alardnyh: aljm'eyh alardnyh ll'elwm altrbwyh*, 7(mlhq), 24-46.

Abw Srhan, Zyd؛ Sh'eybat, Mhmd. (2024). alshfafyh aledaryh lda mdyry almdars alhkwmyh fy flstyn w'elaqtha balthqafh altnzymyh mn wjhh nzr alm'elmyn. *mjlh aladab lldrasat alnfsyh waltrbwyh*, 6(3), 290-347.

Abw Krym, Ahmd. (2009). alshfafyh walqyadh fy aledarh. 'eman, alardn, dar hamd llnshr waltwzy'e.

Bwalfwl, Hrwn؛ Bwzyan, Jmal. (2017). dwr alshfafyh walmsa'lh fy thsyn ada' alajhzh aledaryh baledarat al'emwmyh aljza'eryh. *mjlh aldrasat almalyh walmhasbyh waledaryh*, 4(1), 542-567.

Alkhrysha, Mlwh؛ Rwy'ey, 'Ely. (2022). drjh mmarsh mdyry almdars almtwsth llshfafyh aledaryh bdwlh alkwyt mn wjhh nzr alm'elmyn. *mjlh athad aljam'eat al'erbyh w'elm alnfs*, 19(1), 51-89.

Alrazy, Mhmd Abw Bkr. (1983). *mkhtar alshah*. alkwyt, dar alrsalh.

Alrashdy, S'eyd. (2007). *aledarh balshfafyh*. alardn, dar knwz alm'erfh.

Alz'eaby, Slyman. (2014). drjh altzam mdyry almdars althanwyh alrsmyh bttbyq alshfafyh mn wjhh nzr alm'elmyn, drash mydanyh. *mjlh al'elwm altrbwyh walnfsyh*, 15 (1), 459-485.

Alsby'ey, Flah. (2017). athr ttbyq alshfafyh aledaryh fy alhd mn alfsad aledary fy alshrkat almalyh als'ewdy. *almjlh al'erbyh lledarh*, 37(1), 181-206.

S'ed, Mhmd. (2021). al'elaqh byn alshfafyh aledaryh wedarh altghyyr fa almnzmat al'eamh: drash mydanyh 'ela mdyryat alkhdmat bmhafzh aldqhlyh. *almjlh al'elmyh llaqtsad waltjar*, 51(2), 655-704.

Alshdy, Nda. (2021). drjh mmarsh alshfafyh aledaryh fy jam'eh shqra' mn wjhh nzr a'eda' hy'eh altdrys. *mjlh klyh altrbyh-jam'eh alazhr*, (189), aljz' (2), 588-618.

Alshrfat, Mslm, Whrahshh, Mhmd. (2021). drjh mmarsh alshfafyh aledaryh fy mdars albadyh alshmalyh alshrqyh fy alardn mn wjhh nzr alm'elmyn walm'elmat fyha. *almjlh altrbwyh*, 35(140), 201-237.

Alshqyr, Nwaf؛ Altrawnh, Ekhlyf. (2020). drjh mmarsh mdyry almdars althanwyh fy dwlh alkwyt llshfafyh aledaryh mn wjhh nzr alm'elmyn walmshrfyn altrbwyyn. *almjlh altrbwyh alardnyh: aljm'eyh alardnyh ll'elwm altrbwyh*, 5(2), 90-112.

Alshmry, Salm. (2009). *drjh mra'eah alshfafyh aledaryh fy aljam'eat als'ewdyh wals'ewbat alty twajhha*. (atrwhh dktwrah ghyr mnshwrh), jam'eh alyrmwk, alardn.

Alshhry, 'Ebdallh. (2020). *alshfafyh aladaryh fy alm'essat alt'elymyh*. alardn, dar alyazwry llnshr waltwzy'e.

Al'eabd, Sa'erh. (2025). alshfafyh aledaryh walqyadh. 'edd khas balmntda aldwly al'eashr llbhth al'elmy, abhath alm'etmr aldwly alrab'e ll'elwm altrbwyh antalya llftrh 28 aktwbr-1nwfmbr 2021. *mjlh klyh altrbyh bjam'eh wast*, 2(46), 181-192.

'Ethman, Mhmd. (2014). alshfafyh aledaryh. *mjlh alfkr alshrty- alqyadh al'eamh lshrth alsharqh - mrkz bhwth alshrth*, 23(90), 165-206.

Al'ejlwny, Ghdyr. (2024). mstwa alshfafyh aledaryh lda mdyry almdars fy lwa' qsbh arbd mn wjhh nzr m'elmyhm. *mjlh athad aljam'eat al'erbyh llbhwth fy alt'elym al'ealy*, 44(2), 95-108.

Alghmyz, Wfa'. (2019). waq'e alshfafyh aledaryh lda mdyry wmdyrat m'eahd altrbyh alfkryh bmdynh alryad mn wjhh nzr alm'elmyn walm'elmat. *almjlh al'erbyh ll'elwm wnshr alabhath-mjlh al'elwm altrbwyh walnfsyh*, 3(32), 25-40.

Qzq, Amnh؛ Rdwan, Ahmd. (2023). drjh mmarsh mdyry almdars alshfafyh aledaryh w'elaqtha balamn alwzyfy lda m'elmy almdars fy lwa' bny 'ebyd mn wjhh nzr alm'elmyn. *mjlh m'eth llbhwth waldrasat – slslh al'elwm alensanyh walajtma'eyh*, 37(7), 107-148.

Alkylany, 'Ebd Allh؛ Alshryfyn, Ndal. (2011). *mdkhl ela albhth fy al'elwm altrbwyh walajtma'eyh: asasyath, mnahjh, tsamymh, asalybh alehsa'eyh*. (t 3), alardn, dar almsyrh llnshr waltwzy'e waltba'eh.

Allwzy, Mhmd. (2000). *altnmyh aledaryh*. alardn, dar wa'el llnshr.

Almwmny, Hnan. (2019). waq'e mmarsh mdyrat almdars llshfafyh aledaryh wmn wjhh nzr alm'elmat. *mjlh jam'eh alnjah llabhath: al'elwm alensanyh*, 33(6), 1033-1060.

Alwlyd, Bshar. (2009). *almfahym aledaryh alhdythh*. Alardn, dar alrayh llnshr waltwzy'e.

المراجع الأجنبية

Al-Kilani, Kh. (2017). The Degree of Managerial Transparency Practice among Public Schools' Principles at Zarqa Governorate in Jordan. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 17(7), 52-66.

Ferry, L., & Eckersley, P. (2015). Accountability and Transparency: A Nuanced Response to Etzioni. *Public administration review*, 75(1), 11–12.

Grimmelikjuijsen, S., & Welch, E. (2012). Developing and Testing a Theoretical Framework for Computer-Mediated Transparency of Local Governments. *Public Administration Review*, 72 (4), 562-571.

Kikasu, E. T., & Dorasamy, N. (2025). Promoting Accountability and Transparency to Ensure Effective Governance. *In Development in Post-Apartheid South Africa* (pp. 103-130). Routledge.

Krejcie, r., & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

Macmillan, G. (2002). *English Dictionary for Advance Learner*. School E Macmillan: Schroedel.

Niwagaba, T .(2025).Building Trust and Transparency in Educational Management. *Research Output Journal of Education*, 5(1),9-13.

Serhan, Kh. (2016). Administrative Transparency in Public Secondary Schools in Jordan. *European Scientific Journal*, 12(3), 157-167.