

واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات

Identifying of Practice for School Principals to Administrative Transparency from Teachers Perspectives

حنان المومني

Hnan Almomani

وزارة التربية والتعليم، لواء بني عبيد، الأردن

بريد الكتروني: momane_hanan@yahoo.com

تاريخ التسليم: (2018/3/25)، تاريخ القبول: (2018/4/27)

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (138) معلمة من معلمات المدارس الحكومية في لواء بني عبيد والمزار الشمالي في محافظة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء أعلى المجالات؛ مجال التشريعات واللوائح، تلاه مجال إجراءات وآليات العمل، وأخيراً مجال تقييم الأداء؛ وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركات بالدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ولجميع المجالات (التشريعات واللوائح، إجراءات وآليات العمل، تقييم الأداء) والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية؛ ولصالح المرحلة الأساسية. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ وسنوات الخبرة. وجاءت أبرز توصيات الدراسة تخصيص جائزة سنوية تحفيزية تقدمها وزارة التربية والتعليم لمديرات المدارس الممارسات للشفافية الإدارية، وتفعيل مديريات التربية والتعليم للقاءات التربوية بين قائدات المدارس ليتبادلن خبراتهن في ممارسة الشفافية الإدارية.

الكلمات المفتاحية: مديرة المدرسة، الشفافية الإدارية، المعلمات.

Abstract

The study aimed to identify the practice of school principals for administrative transparency and from the viewpoint of female teachers, the

study followed the analytical descriptive approach and applied the questionnaire was identified as a tool for data collection, the sample of which (138) was a teacher of government schools in the Beni Obeid district and the Northern Mazar In the governorate of Irbid, in Hashemite Kingdom of Jordan. The results showed that the degree to which school managers exercise administrative transparency from the viewpoint of female teachers has been high, and the highest factors have come; legislation and regulations, followed by the factor of labour procedures and mechanisms and, finally, the factor of performance appraisal; All of them were highly significant. The results also showed statistically significant differences between the mean of the participants' responses to the degree to which school managers exercise administrative transparency and all factors (legislation and regulations, procedures and mechanisms of work, performance evaluation) and the overall degree depending on the stage variable, in the interest of the basic stage. While there are no statistically significant differences according to the scientific qualification variable; years of experience. The main recommendations of the study were the annual motivational prize offered by the Ministry of Education to school principals, practices of administrative transparency, the education directorates have been activated for educational meetings among school leaders to share their experiences in the exercise of administrative transparency.

Keywords: School Leaders, Administrative Transparency, Teachers.

المقدمة

تسعى الإدارة التربوية والتعليمية للرفي بمخرجاتها وتحقيق أهدافها من خلال الاهتمام بالعناصر البشرية والمادية وتوظيفها على أكمل وجه وصولاً إلى الإدارة الفاعلة، وإذا كانت التربية في مفهومها الحديث عملية تغيير وتطوير للمجتمعات فإن لها من الآثار والنتائج الإيجابية التي جعلها تحتل المكانة الأولى بين عمليات الإصلاح والتقدم، وأن نتائج هذه العملية منوطة إلى حد كبير بإدارتها المسؤولة عن سير العملية التربوية.

كما أن المسؤولية تزداد على المؤسسات التربوية وعلى القائمين على النظام التربوي والعاملين فيه، خاصة أن المجتمع يحكم على النظام التربوي من خلال سلوك أفراده. ومن هذا المنطلق أصبح لزاماً على كافة المؤسسات التربوية السعي إلى التطوير والتحسين والتحديث لكافة نظمها، نتيجة لتفشي المشكلات الإدارية، كالسرية في اتخاذ القرارات، وفقدان الثقة والتفاهم،

والتمسك بحرفية الإجراءات (القريوتي، 2010). وبالتالي فإن توفر الشفافية الإدارية من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري؛ حيث يبرز دورها من خلال الإعلان عن السياسات المتبعة بكل صراحة وصدق، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التصيرية (Ingram، 2009).

وتعد الشفافية إحدى مقومات تحقيق بيئة عمل تتسم بالوضوح والبعد عن الضبابية في القرارات والمعلومات، مما يسهل التنبؤ بالتغيرات وتحديد الاتجاهات المستقبلية (دودين، 2011).

وتعتبر الشفافية الإدارية مدخلاً للمعايير الأخلاقية والمؤسسية، وميثاق عمل للعاملين والمتعاملين تتيح لهم الحصول على المعلومات والبيانات وآليات صنع السياسات والقرارات والكشف عن مكامن الفساد (هلال، 2010). ولكون الإدارة التعليمية هي المعنية بتطبيق الشفافية في المستويات العليا في الجهاز التعليمي المركزي، فالإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ تلك السياسات عن طريق مديرة المدرسة، ومهمتها هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها وفق اللوائح والأنظمة (بديري، 2005). كما أكد نورمان وآخرون (Norman, et al، 2010) أن مستوى شفافية المدير ومستوى قدرته النفسية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليتهم.

ونتيجة للمغالاة في استخدام بعض مديري المدارس لأسلوب التسلط والقوة، وسيادة الأنماط التقليدية والممارسات غير المسؤولة، فقد انتشرت ظواهر غير مرغوبة بها مثل عدم الوضوح، وعدم المشاركة في صنع القرار، والسرية والبيروقراطية، فدخلت الشفافية كعنصر هام في الإدارة والتي تشير إلى الديمقراطية، وتشارك المعلومات والتدفق الحر لها. وانطلاقاً من أهمية الشفافية في الإدارات المدرسية، فقد جاءت هذه الدراسة محاولة للكشف عن واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات.

مشكلة الدراسة

انطلاقاً من الأهمية الكبيرة للمؤسسات التربوية في المجتمع، تظهر أهمية بناء هذه المؤسسات على أسس سليمة وواضحة خاصة ما يتعلق بنظم الإدارة فيها، ومن هنا بدأت الدراسات والبحوث تهتم بقضايا حديثة كالشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية لبناء العلاقات والممارسات والتعاملات والسلوكيات على أسس متينة، وتوفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والتعليمية؛ يتضمن المصادقية والثقة بين الرئيس والمرؤوسين من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف للقيام بمسؤولياتهم على أكمل وجه، وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل.

والمؤسسات التي تتصف بالشفافية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على المستويات كافة (أبو كريم، 2005).

كما أكدت فاخوري (2009) أن مديرة المدرسة مسؤولة مسؤولية كاملة عن تطبيق الممارسات الإدارية الدالة على الشفافية في جميع الأمور الفنية والإدارية في المدرسة، والعمل على توثيق علاقة المدرسة بمجتمعها المحلي، وتفعيل قنوات الاتصال معه، وتقييم أداء المعلمات،

ورئاسة الاجتماعات الداخلية، واللجان المدرسية، وتعزيز دور المدرسة الاجتماعي، مما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة. ومن خلال عمل الباحثة في مجال التعليم كمديرة مدرسة، لاحظت أن العديد من مديرات المدارس يتخذن أسلوب السرية والمركزية في ممارسة الأعمال الإدارية، وتظهر المشكلة عندما تتسم الإجراءات الإدارية بالضبابية وعدم الشفافية، وبالتالي تنعكس سلبيًا على العلاقات والممارسات والسلوكيات، وعلى المناخ التنظيمي داخل المدرسة، ويمكن أن تلخص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات؟

ويتطلب هذا السؤال الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية بمجال التشريعات واللوائح ومن وجهة نظر المعلمات؟
2. ما درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية بمجال إجراءات وآليات العمل ومن وجهة نظر المعلمات؟
3. ما درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية بمجال تقييم الأداء من وجهة نظر المعلمات؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشاركات بالدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية تبعًا للمتغيرات (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية بمجال التشريعات واللوائح ومن وجهة نظر المعلمات.
2. التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية بمجال إجراءات وآليات العمل ومن وجهة نظر المعلمات.
3. التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية بمجال تقييم الأداء من وجهة نظر المعلمات.
4. الكشف عن الفروق بين متوسطات درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية تبعًا للمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

أهمية الدراسة

تعود أهمية الدراسة الحالية في محاولتها التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية، ومن ثم التركيز على إحداث التغييرات المطلوبة بناءً على أسس علمية من أجل رفع درجة الالتزام بالشفافية الإدارية مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية في العمل، وتحقيق الأهداف والغايات، كما تتضح أهمية الدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي كالآتي:

الأهمية النظرية

1. قد تقدم نتائج الدراسة الحالية تغذية راجعة للإدارات العليا عن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية، ومحاولة بناء الخطط والاستراتيجيات التطويرية في مجال تنمية الشفافية الإدارية.
2. حيث تبرز أهمية الدراسة كونها تتناول موضوع رئيس ويعتبر من أحد وسائل تحقيق الاستراتيجية الوطنية لمحاربة الفساد ولحماية النزاهة بإقرار مبدأ الشفافية وتعزيزه داخل أفراد ومؤسسات الدولة.
3. محاولة لإضافة قيمة جديدة للمعرفة، ودعم نتائج الدراسات السابقة والتي تناولت الشفافية الإدارية.
4. يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة الباحثين وذلك من خلال الاستفادة منها في إجراء دراسات مشابهة في مجتمعات جديدة وبمتغيرات جديدة، وأن يفتح الباب أمام الباحثين للبحث في مفهوم الشفافية الإدارية ومدى ممارستها في قطاعات أخرى يستفيد منها المجتمع.

الأهمية التطبيقية

1. قد تقدم نتائج الدراسة الحالية تغذية راجعة لأقسام الإشراف والتدريب عن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية، ومحاولة بناء الخطط والاستراتيجيات التطويرية في مجال تنمية الشفافية الإدارية.
2. قد تشجع مديرات المدارس على تبني والاستمرار في تطبيق الشفافية الإدارية في جميع تعاملاتها.
3. محاولة لغرس وتنمية الشفافية لدى البيئة المدرسية (معلمات، طلبة، مجتمع محلي)، قدوة بمديرة المدرسة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

الحدود البشرية والمكانية: اقتصرت الدراسة على المعلمات بالمدارس الحكومية في لواء بني عبيد والمزار الشمالي في محافظة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2017/2018م.
الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية بمجالاتها (التشريعات واللوائح، إجراءات وآليات العمل، تقييم الأداء) ومن وجهة نظر المعلمات.

مصطلحات الدراسة

الشفافية الإدارية: تعرّف بأنها "وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع (السكرانة، 2009).

وتعرفها الباحثة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة من الإجراءات والآليات التي تقوم بها مديرات المدارس، والتي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة والكشف عن المعلومات والمشاركة في صنع القرارات مما يسهم في فاعلية تقييم الأداء والقضاء على الفساد الإداري، وبناء أنظمة نزيهة عادلة، وتتحدد بدرجة استجابات المعلمات على الاستبانة المستخدمة بالدراسة الحالية.

مديرة المدرسة: وعرفتها الباحثة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها قائدة المدرسة التي تسعى لتحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية من خلال التنسيق بين جهود المعلمات والطالبات والمجتمع المحلي بكل شفافية وكفاءة ووعي.

الإطار النظري: تعددت تعريفات مفهوم الشفافية لدى الكُتاب والباحثين بتعدد اهتماماتهم ومجالات بحثهم دون الاختلاف حول ما يعنيه جوهر هذا المفهوم من الوضوح، والعلنية، وتوفر المعلومات، وسهولة الوصول إليها، وأشار التويجري (2015) أن مفهوم الشفافية تجده مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم عدة، كالمصداقية، والنزاهة، والعدل، والمكاشفة، والمصارحة، والنزاهة، كما يرتبط بجميع العمليات الإدارية ووظائفها، كشفافية التخطيط، وشفافية التنظيم والتوجيه، وشفافية الرقابة واتخاذ القرار. ويرتبط مفهوم الشفافية بالبحث عن معايير وقيم النزاهة والعدالة والمصداقية والوضوح والمساءلة في الأعمال والممارسات الإدارية. وهي بهذا الإطار تجعل الأمر واضحاً وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض، وتعد الإجراءات، ويتسم بالوضوح التام في آليات صناعة القرار واتخاذ وبناء استراتيجيات العمل ورسم الخطط والسياسات وأساليب تنفيذها ورقابتها وتقييمها، كما يفترض أن تأتي متقيدة بأخلاقيات النزاهة والصدق مما يؤدي إلى تنمية الثقة والمصداقية (الغالبى وإدريس، 2009م). وعرفتها الحربي (2011) بأنها الوضوح والانسجام بين التشريعات والإجراءات والقضاء على الروتين، وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة، فالشفافية منهاج عمل ومبدأ إداري في المنظمة يشمل بعض الممارسات التي تصب في مجال اتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية، والتطوير الإداري.

مما سبق يتبين أن الشفافية الإدارية تتضمن الإفصاح عن المعلومات والوضوح في التشريعات وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين وتوفير مناخ صحي الذي يسوده الثقة والمصداقية، وتعزيز الرقابة الذاتية والمساءلة المجتمعية.

أهمية الشفافية الإدارية

تعتبر الشفافية الإدارية ضرورة ملحة في المنظمات التربوية سواء بين القيادات بعضهم البعض أو بين القيادات والمرؤوسين وذلك لأن للشفافية دور فعال في عملية التنمية خصوصاً فيما يتعلق بالحد من الفساد وتحسين الخدمات العامة (Ortega, 2010)، كما تحظى الشفافية بأهمية دولية ووطنية باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي تسعى لها الحكومات والمنظمات لتطبيقها، كما أنها المحور الرئيسي للوصول إلى التنمية الشاملة، وتتمثل أهمية الشفافية الإدارية بالآتي (الراحلة، 2010؛ عمارة، 2008):

1. تُحارب الفساد بكافة صورته وأشكاله وتعزز الرقابة الذاتية والاستقلالية، وتُعد ركن مهم لنجاح التنمية المستدامة، وتُسهم في جعل العاملين أكثر إيماناً بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال.
2. تعمل على تحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وإطلاع المستفيدين على الخيارات المتاحة.
3. تُعزز قيم الصدق والانفتاح والالتزام مما يساعد المؤسسة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
4. تُسهم في نجاح خطط التطوير والتغيير في التغلب على العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات، وتقلص مقاومة العاملين للتغيير بما فيها من علنية ووضوح.

مجالات الشفافية الإدارية

تعددت مجالات الشفافية الإدارية، والتي تتمثل بالقوانين والتشريعات، والمعلومات، والاتصالات، وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات، والإجراءات وآليات العمل، وتورد الباحثة أهم مجالات الشفافية الإدارية والتي تتمثل بالآتي:

1. **شفافية البيانات والمعلومات:** يرى المصري (2000) أن البيانات عبارة عن حقائق وأرقام، أما المعلومات فهي عملية معالجة للبيانات لتسهيل عملية اتخاذ القرار، كما عرف النجار (2010م) نظم المعلومات الإدارية بأنه منهج محوسب متكامل فيه البيانات من مصادر مختلفة بغرض توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين، وتكمن فوائد نظم المعلومات في تعزيز الشفافية في كونها توفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وتدعم عمليات اتخاذ القرار، وتُسهم في تنشيط عمليات الاتصال في المؤسسات، كما تحد من التجاوزات الإدارية (الطراونة والعضايلة، 2010).

2. **شفافية الاتصالات:** وترى حرب (2011) أن الاتصال عملية نقل المعلومات والمعاني والأفكار بين الأشخاص بغرض تحقيق أهداف المنشأة، كما تعتبر الشفافية شكلاً من أشكال الاتصال الفعال الذي يضمن إدراك واضح للرسالة دون الاقتصار على ماهية المعلومة المرسله وكيف أرسلت، بل أيضا كيف يتم فهمها والتعامل معها. وتتطلب الاتصالات التي تتسم بالشفافية تعاون الأفراد مع بعضهم البعض، وعدم إخفاء المعلومات المهمة، لأن الاتصالات الشفافة تندفق فيها المعلومات بسلاسة مع التعاون بين أطراف عملية الاتصال لضمان حرية وصول المعلومات وتبادلها.
3. **شفافية اتخاذ القرارات:** تُعد عملية اتخاذ القرار المرحلة الناتجة عن عملية صنع القرار، حيث يتم فيها اختيار البديل المناسب، وإعلانه، ويعتبر محور العملية الإدارية، فعندما تمارس الإدارة وظائفها المختلفة فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحلها، بحيث يتوقف النجاح الذي تحققه المنظمة على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة، وحتى تكتسب القرارات شرعيتها لا بد أن تحاط بالشفافية، وبمشاركة جميع المستويات الإدارية (الطراونة والعضايلة، 2010).
4. **شفافية القوانين والأنظمة والتشريعات:** إن وضوح وعلنية القوانين والأنظمة والتشريعات في النظام المؤسسي، سواء على مستوى الحكومات أو المؤسسات مطلب رئيسي لتحقيق الشفافية الإدارية، إذ أن سلاستها وبساطتها تسهم في تسهيل التعامل بها، لأنها ثابتة ومرنة غير قابلة للتأويل، كما أن بعدها عن التعقيد يؤدي إلى سهولة فهمها، وهذا يؤدي إلى تحقيق الشعور بالأمن والاستقرار للجميع، لذلك اكتسبت بعداً أساسياً من أبعاد الشفافية (جاد الحق، 2009)، كما ويمثل بعد التشريعات والقوانين والأنظمة المسار القانوني الذي يضيء على الشفافية الصفة القانونية للقبول، لذلك لا بد من التركيز على موضوعيتها وتطبيقها على الجميع، بالإضافة إلى وضوح لغتها بحيث تكتب بلغة واضحة لا تحتمل التأويل، ولا تتعارض مع تشريعات وقوانين وأنظمة أخرى، وتقدم في الوقت المناسب، كما يجب أن تمتاز بالمرونة والقدرة على استيعاب الأفضل (الصراف وحزبون، 2011).
5. **شفافية إجراءات وآليات العمل:** وترى الطراونة والعضايلة (2010) أن من أهم عناصر الشفافية الإدارية هو أن تتسم آليات وإجراءات العمل بالتغيير والتحديث المستمر حسب التغذية الراجعة ووفق آليات مدروسة، كما أكدت الحربي (2011) على أن قيام الموظفين بأعمالهم بكل مرونة من أهم متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية، ولزيادة فعالية الإجراءات الإدارية ينبغي أن تتصف بالشمولية والترابط مع أهداف المنظمة، وأن تستند إلى معايير محددة، كما يجب أن ترتبط الإجراءات بالخطوات الرقابية حتى يسهل متابعتها والتأكد من بلوغها للأهداف المحددة، وأن تستند على حقائق ثابتة، تُطبق على نفس العمليات في كل مرة كما أنها مرنة مواكبة لعصر التغيير، وتتميز بالبساطة والوضوح، والبعد عن الازدواج، التعطيل، والتعارض والتكرار (العلاق، 2009).

6. **شفافية تقييم الأداء:** تقييم أداء العاملين إحدى العمليات الإدارية التي يقوم بها المدير في دائرته، لقياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين، والحكم على مدى تحقيقهم للأهداف العليا، لذا تُعد من أهم أدوات التغيير والتطوير داخل المنظمة. ويحدد مفهوم تقييم الأداء بالممارسة الفعلية التي تهدف إلى التأكد من أن أداء الفرد لعمله في المنظمة كامل وناجح وفاعل (النداوي، 2009)، وتسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق الربط بين الأهداف التنظيمية ونشاطات العاملين وخصائصهم، وتحديد نقاط الضعف لدى العاملين تمهيداً للتغلب عليها، وزيادة تحفيزهم نحو العمل وحتى يتحقق ذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً وشفافاً يستجيب لأي تغيير في المنظمة (نوري وكورتل، 2011).

الدراسات السابقة

وهدفت دراسة منظمة الشفافية الدولية (2018) إلى التعرف على مؤشر مدركات تفشي الفساد في دول العالم للعام 2017، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويتولى المؤشر تصنيف 180 بلداً وإقليمياً وفقاً لمدركات انتشار الفساد في قطاعها العام استناداً إلى آراء الخبراء والمسؤولين في مجال الأعمال، وذلك حسب مقياس يتراوح بين 0 و100 نقطة، حيث تمثل النقطة الصفر البلدان الأكثر فساداً في حين تمثل النقطة 100 البلدان الأكثر نزاهة. وتوصل المؤشر لعام 2017 إلى أن أكثر من ثلثي البلدان قد حصلت على درجة تقل عن 50 نقطة، حيث أن معدل الدرجات بلغ 43 نقطة، كما أظهرت النتائج أن عدة بلدان تحسنت تحسناً ملحوظاً لدرجتها وفقاً للمؤشر، ومنها الكوت ديفوار والسنغال والمملكة المتحدة، في حين تراجع درجة عدة بلدان أخرى، من بينها سوريا واليمن وأستراليا.

هدفت دراسة الأحمدى (2017) إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية بمدينة جدة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلمة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة قائدات المدارس للشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة ولجميع مجالات الدراسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجات ممارسة قائدات المدارس للشفافية الإدارية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أما دراسة الشهري (2017) فهدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك من وجهة نظر منسوبيها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (520) فرداً وهم كافة المشرفين والمشرفات والإداريين والإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك بالسعودية، أظهرت النتائج أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم جاء بدرجة قليلة، وجاءت مجالات تطبيق الشفافية الإدارية ما بين المتوسطة والقليلة، ومرتببة على النحو التالي (اللوائح والأنظمة، إجراءات العمل، تقييم الأداء، المساءلة، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال الإداري).

بينما هدفت دراسة التويجري (2015) إلى التعرف على مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من

(347) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن مستوى وعي مديري المدارس بالتخطيط التعليمي جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية جاء بدرجة متوسطة.

أما دراسة العمري (2013) فهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعوقات وطرق تحسينها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (1070) عضو هيئة تدريس في الجامعات (أم القرى، الملك فيصل، الملك خالد، القصيم، تبوك). أظهرت النتائج أن درجة ممارسة الشفافية جاءت بدرجة متوسطة، وأن معوقات ممارسة الشفافية الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة.

بينما هدفت دراسة بني ملحم (2013) إلى الكشف عن دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري بمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (230) موظفاً وموظفة. أظهرت النتائج أن دور الشفافية في تطوير العمل الإداري جاء بدرجة (متوسطة)، حيث جاءت مجالات دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري وفقاً للترتيب الآتي: الاتصال الإداري، وتلاه الإجراءات واتخاذ القرارات، ثم آليات العمل، وأخيراً تقييم الأداء والمساءلة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المديرية).

أما دراسة هازيكورن (Hazelkorn, 2012) فهدفت إلى التعرف على الأدوات المناسبة التي يمكن أن توفر أكبر قدر من الشفافية والمعلومات لأصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي في أيرلندا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (145) فرداً، أظهرت النتائج وجود تأثير بدرجة كبيرة لاستخدام قيادات التعليم العالي لعدد من الأدوات الرئيسة لدعم الشفافية ومتطلبات تطبيقها في الجوانب التالية (النزاهة والمحاسبة وفق مبدأ الثواب والعقاب، وتطوير اللوائح، والقوانين وتحديثها باستمرار) بما يحقق تدفق المعلومات وتوفيرها للمستفيدين وصولاً إلى تحديث وتطوير التعليم العالي الأوربي.

وجاءت دراسة كلين (klein, 2012) للكشف عن مساهمة الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (294) معلماً ومعلمة في فلسطين، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخلفية الأكاديمية للمعلمين الحاملين لدرجة الماجستير حيث تأثروا بشكل إيجابي بتحقيق الشفافية أكثر من المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس، كما أشارت النتائج إلى الآثار الإيجابية التي ساهمت بوجودها الشفافية مثل الثقة المتبادلة وتعاون الموظفين داخل المدرسة.

بينما هدفت دراسة نورمان وآخرون (Norman, et al , 2010) إلى التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفاعليته، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (304) مشارك تم اختيارهم ولاية كولورادو بالولايات المتحدة الأمريكية، أظهرت النتائج أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية

تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفاعليته، وأن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات.

وهدفت دراسة بني مرتضى (2009) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والمدارس للشفافية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة إربد، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (388) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في محافظة إربد بالأردن، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري التربية والمدارس لمبادئ الشفافية في أدائهم لمهامه ودورها في تحسين الأداء، جاءت بدرجة كبيرة بالنسبة لمجالات الأداء الوظيفي، وجاء المجال المالي بدرجة أقل.

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية اختلفت مع بعضها من حيث موضوع الدراسة وبيئتها في حين تشابهت مع بعضها في المنهج والأداة والأساليب الإحصائية، وأن بعض الدراسات السابقة تتعلق بطرق غير مباشرة بدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتنظيمها والتعبير عنها كمياً وكيفياً بهدف الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها (عبيدات و عبد الحق و عدس، 2016).

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الحكومية في لواء بني عبيد والمزار الشمالي في محافظة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية، والبالغ عددهن (1200) معلمة وفق إحصائية مديرية التربية والتعليم للعام 2018/2017م.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (200) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وتم توزيع الاستبانة عليهن، وبلغت عينة الدراسة الصالحة للتحليل (138) استبانة وبنسبة (69%)، ويوضح جدول (1) خصائص العينة وفقاً للمرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المرحلة الدراسية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المرحلة الدراسية	أساسي	87	63%
	ثانوي	51	37%
المجموع		138	100%
المؤهل العلمي	أعلى بكالوريوس	45	32.6%
	بكالوريوس فأقل	93	67.4%
المجموع		138	100%
سنوات الخبرة	أقل من (5) سنوات	42	30.4%
	من (5) إلى أقل (10) سنوات	36	26.1%
	(10) سنوات فأكثر	60	43.5%
المجموع		138	100%

يتضح من جدول (1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من المرحلة الأساسية، وبلغ عددهم (87) معلمة وبنسبة (63%)، كما أن الغالبية من ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل) وبلغ عددهم (93) معلمة وبنسبة (67.4%)، بينما جاءت سنوات الخبرة موزعة على فئات المتغير، وجاءت أعلاها للفئة 10 سنوات فأكثر وبلغ عددهم (60) معلمة وبنسبة (43.5%).

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة كدراسة الأحمدى (2017)، والتويجري (2015)، والحشاش (2014)، تم تطوير أداة للدراسة الحالية (الاستبانة)، وتكونت من قسمين: القسم الأول: تضمن المتغيرات (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وتكون القسم الثاني من (30) فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهي (التشريعات واللوائح - إجراءات وآليات العمل- تقييم الأداء)، وكل مجال اشتمل على (10) فقرات، ويقابل كل فقرة مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

صدق أداة الدراسة

1. **الصدق الظاهري:** تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض الاستبانة بصورتها الأولية والمكونة من (35) فقرة، وذلك بتوزيع الفقرات حسب المجال الذي تنتمي له كل فقرة، على مجموعة من المحكمين المختصين من ذوي الخبرة والكفاءة والبالغ عددهم (7) محكمين، للحكم على مدى صحة وشمولية الفقرات وسلامتها اللغوية وانتماؤها للمجال الذي صنفت فيه، وفي ضوء التغذية الراجعة وبنسبة اتفاق (80%)، تم اعتماد أداة الدراسة لتصبح في صورتها النهائية، مكونة من (30) فقرة موزعة على (3) مجالات بالتساوي.

2. صدق البناء: للتحقق من صدق بناء الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلمة ومن خارج عينة الدراسة، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة المجال والدرجة الكلية للاستبانة، وجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة في العينة الاستطلاعية.

الرقم	المجال	معامل الارتباط
1	التشريعات واللوائح	**0.67
2	إجراءات وآليات العمل	**0.54
3	تقييم الأداء	**0.46

**وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$).

يتضح من جدول (2) أن قيم معاملات الارتباط لمجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية تراوحت ما بين (0.46) و(0.67) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة مقبولة من صدق الاستبانة. ولحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه الفقرة.

مجال (اللوائح والتشريعات)		مجال (إجراءات وآليات العمل)		مجال (تقييم الأداء)	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**0.52	1	**0.56	1	**0.50
2	**0.49	2	**0.49	2	**0.47
3	**0.43	3	**0.44	3	**0.52
4	**0.61	4	**0.54	4	**0.55
5	**0.54	5	**0.51	5	**0.53
6	**0.44	6	**0.59	6	**0.49
7	**0.50	7	**0.45	7	**0.55
8	**0.47	8	**0.48	8	**0.46
9	**0.43	9	**0.40	9	**0.47
10	**0.52	10	**0.44	10	**0.43

**وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$).

يتضح من جدول (3) أن معامل ارتباط بيرسون للفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه، تراوحت بين (0.40 - 0.61) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$). وعليه تصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (30) فقرة موزعة على (3) مجالات.

ثبات أداة الدراسة

تم تقدير معامل ثبات الاستبانة الداخلي بتطبيق معادلة "ألفا" كرونباخ (Cronbachs Alpha)، لجميع مجالات الاستبانة والاستبانة ككل على العينة الاستطلاعية التي بلغت (30) معلمة ومن خارج عينة الدراسة، ويوضح ذلك جدول (4).

جدول (4): معاملات ثبات كرونباخ ألفا "α" لمجالات الاستبانة، والاستبانة ككل في العينة الاستطلاعية.

الرقم	المجال	معاملات ثبات كرونباخ ألفا "α"
1	التشريعات واللوائح	0.79
2	إجراءات وآليات العمل	0.81
3	تقييم الاداء	0.83
7	الاستبانة ككل	0.85

يُظهر جدول (4) أن معاملات الثبات المقدره بمعادلة كرونباخ ألفا "α" لمجالات الاستبانة قد تراوحت بين (0.79 - 0.83)، وقد بلغت درجة الثبات الكلية للاستبانة (0.85)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض تطبيق الدراسة (Crocker and Algina, 1986).

تصحيح أداة الدراسة

تكونت الاستبانة من (30) فقرة، أمام كل فقرة مقياس ليكرت الخماسي، والذي يعكس درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كالتالي: (غير موافق بشدة) أعطيت درجة واحدة، (غير موافق) أعطيت درجتين، (محايد) أعطيت 3 درجات، (موافق) أعطيت 4 درجات، (موافق بشدة) أعطيت 5 درجات. ولتحديد درجة الممارسة وتحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي، كما يظهره جدول (5).

جدول (5): حساب الأوزان لدرجة الممارسة وتحديد الاتجاه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

درجة الممارسة	المتوسط المرجح
مرتفعة جداً	من 4.20 إلى 5
مرتفعة	من 3.40 إلى 4.19
متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
منخفضة	من 1.80 إلى 2.59
منخفضة جداً	من 1 إلى 1.79

الأساليب الإحصائية

- للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة).
 - معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha)، لتقدير معاملات ثبات الاستبانة.
 - الإحصاء الوصفي: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتعرف على الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
 - اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) للتعرف على الفروق تبعاً للمرحلة الدراسية، المؤهل العلمي.

نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية بمجال التشريعات واللوائح ومن وجهة نظر المعلمات؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات المجال الأول (التشريعات واللوائح)، وجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية بمجال التشريعات واللوائح ومن وجهة نظر المعلمات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
2	تطلع المعلمات على القوانين والتشريعات فور صدورها	4.3188	0.79217	مرتفعة جداً
4	تحرص على مراجعة الأنظمة والقوانين بشكل دوري	4.1522	0.81860	مرتفعة
3	تلتزم بدقة ووضوح التعليمات	4.1449	0.94019	مرتفعة
9	تقدم المعلومات والتعليمات في الوقت المناسب	3.8986	0.95359	مرتفعة

...تابع جدول رقم (6)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	تطبيق التعليمات والقوانين على الجميع دون استثناء	3.8768	1.05646	مرتفعة
6	تتبنى فكرة إصدار تعليمات تضمن للمعلمات الحصول على حقوقهن	3.7319	1.16230	مرتفعة
10	تنفذ نظام المساواة بفاعلية وعلنية معاً	3.6957	0.97867	مرتفعة
5	تزاعي إمكانات وقدرات العاملين عند اتخاذ القرارات	3.6449	1.11918	مرتفعة
8	تدرس أثر تطبيق الأنظمة والقوانين على بيئة العمل والمعلمات	3.5217	1.15397	مرتفعة
7	تشارك المعلمات في عملية مراجعة وتقييم القرارات	3.4275	1.19542	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.8413		مرتفعة

يتضح من جدول (6) أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية بمجال التشريعات واللوائح ومن وجهة نظر المعلمات، جاءت بدرجة (مرتفعة). حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3.8413). كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد البحث على فقرات ممارسة الشفافية الإدارية في اللوائح والتشريعات حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات ما بين (3.4275 إلى 4.3188)، وجاءت درجة الممارسة للفقرة الأولى بدرجة (مرتفعة جداً)، أما باقي فقرات هذا المجال فقد جاءت بدرجة (مرتفعة). وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى إلزام قائدات المدارس بإطلاع المعلمات على القوانين والتشريعات فور صدورها من قبل مديرية التربية والتعليم. مما يضمن العمل في إطار القانون، ويجنبهم مخاطر خرق القوانين، كما أن إطلاع المعلمات على القوانين فور صدورها يضعهن تحت طائلة المسؤولية. كما أن حرص مديرة المدرسة على مراجعة الأنظمة والقوانين بشكل دوري من أجل تجنب مخالفة هذه الأنظمة والقوانين، وحرصها على تذكير المعلمات بها. كما تحرص على دقة ووضوح البيانات والمعلومات منعاً للغموض في تفسير بنودها، وأن إطلاع المعلمات على القوانين فور صدورها، أمر مهم لكن الأهم منه وضوح هذه التعليمات، حتى تصل بالصورة السليمة. وترى الباحثة أن الأعباء الإدارية الكبيرة الملقاة على عاتق مديرة المدرسة، يجعلها ترتب أعمالها حسب الأولويات من الأهم إلى المهم، وأن إجراء الدراسات يتطلب جهداً ووقتاً كبيرين. وترى الباحثة أيضاً أن انشغال المعلمات بجدول وحصص دراسية، ولديهن أعباء وظيفية لا تمكن مديرة المدرسة بالتواصل الدائم مع المعلمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بني مرتضى (2009) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري التربية

والمدارس لمبادئ الشفافية في أدائهم لمهامه ودورها في تحسين الأداء، جاءت بدرجة كبيرة. كما تتفق مع دراسة هازيكورن (Hazelkorn, 2012) والتي أظهرت النتائج وجود تأثير بدرجة كبيرة لاستخدام قيادات التعليم لعدد من الأدوات الرئيسية لدعم الشفافية في جانب تطوير اللوائح، والقوانين وتحديثها، بما يحقق تدفق المعلومات وتوفيرها للمستفيدين وصولاً إلى تطوير التعليم. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الأحمدى (2017) والتي أظهرت أن درجة ممارسة قائدات المدارس للشفافية الإدارية جاءت بدرجة (متوسطة) في مجال التشريعات واللوائح.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية بمجال إجراءات وآليات العمل ومن وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (إجراءات وآليات العمل)، وجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية بمجال إجراءات وآليات العمل ومن وجهة نظر المعلمات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
11	توضح للمعلمات آليات العمل والإجراءات الإدارية	4.1014	0.89842	مرتفعة
13	تناقش الأساليب المناسبة لإجراءات ومهام عمل المعلمات	3.9348	0.96058	مرتفعة
12	تعديل بعض الإجراءات حسب التغذية الراجعة	3.8551	0.97824	مرتفعة
20	تشارك المعلمات في إجراءات العمل لتعزيز العمل الجماعي	3.8406	1.10240	مرتفعة
16	تقوم بتبسيط إجراءات العمل لانهاء المعاملات دون تعطيل	3.8333	1.04346	مرتفعة
17	تعمل على توفير المناخ المناسب لعملية الاتصال	3.7464	1.02567	مرتفعة
19	تتعامل بمرونة مع المعلمات	3.7246	1.16373	مرتفعة
15	تقوم بدراسة إجراءات العمل قبل تحديدها	3.6884	90256.	مرتفعة
18	تعزز الثقة بين المعلمات	3.6739	1.10845	مرتفعة
14	تعمل على إعداد أدلة إرشادية لإجراءات العمل	3.4058	1.05773	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.7804		مرتفعة

يتضح من جدول (7) أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية بمجال إجراءات وآليات العمل ومن وجهة نظر المعلمات، جاءت بدرجة (مرتفعة). حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3.7804). كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد البحث على فقرات ممارسة الشفافية الإدارية في إجراءات وآليات العمل حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات ما بين (3.4058 إلى 4.1014)، وجاءت درجة الممارسة لجميع فقرات هذا المجال بدرجة (مرتفعة). وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديرات المدارس على توضيح آليات العمل والإجراءات الإدارية إيماناً منهن على أهمية ذلك في توفير الوقت والجهد، مما يسهل إنجاز العمل ويجنب المدرسة الإرباك الناتج عن عدم وضوح الإجراءات، كما أن التعامل بمرونة هو أحد عناصر الإبداع الإداري، مما يكسب المعلمات التمكين الإداري، وتنمية الثقة بمديرة المدرسة، وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على سير العمل، وترى الباحثة أن تعديل الإجراءات قد لا تكون من صلاحيات مديرة المدرسة، وإنما من صلاحية مديرية التربية والتعليم، ولكن تقوم مديرة المدرسة بنقل المقترحات إلى المديرية لاتخاذ القرارات حيالها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بني مرتضى (2009) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري التربية والمدارس لمبادئ الشفافية في أدائهم لمهامه جاءت بدرجة كبيرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الأحمدى (2017)، ودراسة بني ملحم (2013)، والتي أظهرت أن درجة ممارسة الشفافية جاءت بدرجة (متوسطة).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية بمجال تقييم الأداء من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (تقييم الأداء)، والجدول التالي رقم (8) يوضح ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية بمجال تقييم الأداء ومن وجهة نظر المعلمات مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
28	تحتزم مهارات المعلمات	3.9203	0.95184	مرتفعة
21	تطلع المعلمات على معايير تقييم والبيئة	3.8841	1.02574	مرتفعة
22	تطلع المعلمات على نتائج تقييم الأداء	3.8333	1.11121	مرتفعة
29	تقوم أداء المعلمات بصورة دورية خلال العام الدراسي	3.7681	1.09604	مرتفعة
25	تشجع المعلمات على تطبيق الرقابة الذاتية	3.7609	0.90056	مرتفعة

...تابع جدول رقم (8)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
23	تناقش المعلمات في الجوانب السلبية لعملية تقييم الأداء	3.6812	1.15882	مرتفعة
26	تتعامل بموضوعية في عمليات التقييم المختلفة	3.6087	1.07686	مرتفعة
30	تضع خطة علاجية لرفع مستوى الأداء	3.5435	1.15335	مرتفعة
27	توفر سجلات معلوماتية للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للعاملين في إدارة التربية والتعليم	3.4710	1.12822	مرتفعة
24	تتيح للمعلمات المشاركة في تحديد معايير تقييم الأداء	3.4565	1.14062	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.6927		مرتفعة

يتضح من جدول (8) أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية بمجال تقييم الأداء ومن وجهة نظر المعلمات، جاءت بدرجة (مرتفعة). حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3.6927). كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في موافقة أفراد البحث على فقرات ممارسة الشفافية الإدارية في تقييم الأداء حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات ما بين (3.4565 إلى 3.9203)، وجاءت درجة الممارسة لجميع فقرات هذا المجال بدرجة (مرتفعة).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى الحرص على علنية معايير التقييم وآليته من خلال تزويد المدارس بال نشرات والتعاميم التوضيحية، كما أنه يُعد من مهام الإشراف التربوي الذي يسعى إلى تثقيف المعلمات بمعايير التقييم بصفة مستمرة، كما أن من أهم وواجبات المديرية تقييم أداء المعلمات بصورة دورية خلال العام، وهناك نماذج ومعايير خاصة لذلك، ويطلب من مديرة المدرسة تقييم الأداء بشكل دوري، وأن وضع معايير ومؤشرات الإداء ليس من طبيعة عمل المديرية بشكل مباشر، إنما يتم وضع هذه المعايير من وزارة التربية والتعليم، وقد تستشار المديرية للأخذ برأيها حول هذه المعايير وقبل اقرارها، لتكون معايير يتم من خلالها تقييم جميع المعلمات في المملكة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بني مرتضى (2009) والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس لمبادئ الشفافية في أدائهم جاءت بدرجة كبيرة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من الأحمدى (2017)، ودراسة بني ملحم (2013) والتي أظهرت أن الشفافية جاءت بدرجة (متوسطة).

وللإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة والذي ينص على " ما واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات، كما يوضحه الجدول التالي رقم (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات.

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
1	التشريعات واللوائح	3.8413	مرتفعة
2	إجراءات وآليات العمل	3.7804	مرتفعة
3	تقييم الأداء	3.6927	مرتفعة
	ممارسة الشفافية الإدارية ككل	3.7715	مرتفعة

يتبين من جدول (9) أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (مرتفعة)، حيث جاء المتوسط العام الكلي (3.7715)، وجاء أعلى المجالات؛ مجال (التشريعات واللوائح) بمتوسط حسابي (3.8413)، تلاه مجال (إجراءات وآليات العمل) بمتوسط حسابي (3.7804)، وأخيراً جاء مجال (تقييم الأداء) بمتوسط حسابي (3.6927)، وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة. وترى الباحثة أن السبب في ذلك يعود إلى أن النظام التربوي يعتبر من أكثر الأنظمة أهمية وحساسية في المجتمع، لأنه يعد المصنع البشري الذي يقوم ببناء الأجيال في كافة الجوانب المعرفية والمهارية والاجتماعية والانفعالية والثقافية، ولهذا نجد بأن هذا النظام بحاجة إلى نوع خاص من الرقابة والمتابعة لتصحيح مساره وتذليل العقبات التي تحول دون تحقيق أهدافه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المطيري (2016)، ودراسة بني مرتضى (2009) حيث جاء مستوى ممارسة الشفافية الإدارية بدرجة كبيرة، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الأحمدى (2017)، ودراسة التويجري (2015)، حيث جاء مستوى ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية بدرجة متوسطة، كما وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشهري (2017) والتي أظهرت أن واقع تطبيق الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم جاء بدرجة قليلة، وجاءت مجالات تطبيق الشفافية الإدارية ما بين المتوسطة والقليلة، ومرتبطة على النحو التالي (اللوائح والأنظمة، إجراءات العمل، تقييم الأداء، المساءلة، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال الإداري).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشاركات بالدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية تبعاً للمتغيرات (المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أ. بالنسبة لمتغير المرحلة الدراسية (أساسي، ثانوي)

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test) للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية، وجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10): نتائج تحليل اختبار (ت) (T-TEST) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركات بالدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة الدراسية	مجالات الدراسة
**0.00	3.698	0.75905	4.0264	87	أساسي	التشريعات واللوائح
		0.78354	3.5255	51	ثانوي	
**0.023	2.291	0.86190	3.9057	87	أساسي	إجراءات وآليات العمل
		0.79842	3.5667	51	ثانوي	
*0.00	3.728	0.80529	3.8989	87	أساسي	تقييم الاداء
		0.91743	3.3412	51	ثانوي	
*0.001	3.383	0.76938	3.9437	87	أساسي	الدرجة الكلية
		0.80055	3.4778	51	ثانوي	

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من جدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ولجميع المجالات (التشريعات واللوائح، إجراءات وآليات العمل، تقييم الأداء) والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية؛ وجاءت الفروق لصالح المرحلة الأساسية، وجاءت قيم "ت" المحسوبة (3.698، 2.291، 3.728، 3.383) على التوالي، وجاءت مستويات الدلالة (0.00، 0.023، 0.00، 0.001) على التوالي. وتري الباحثة على الرغم من ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية بدرجة مرتفعة في جميع المراحل، إلا أن الفروق جاءت لصالح المشاركات من المرحلة الأساسية، وهذا ينبع من الحرص الزائد على ضرورة وأهمية تطبيق الشفافية، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه كلين (klein, 2012) من الآثار الإيجابية التي ساهمت بوجودها الشفافية مثل الثقة المتبادلة وتعاون الموظفين داخل المدرسة.

ب. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي (أعلى من بكالوريوس، بكالوريوس فأقل):

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test) للكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11): نتائج تحليل اختبار (ت) (T-TEST) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركات بالدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	مجالات الدراسة
0.179	1.352-	0.81235	3.7089	45	أعلى من بكالوريوس	التشريعات واللوائح
		0.79473	3.9054	93	بكالوريوس فأقل	
0.359	0.920-	0.88188	3.6844	45	أعلى من بكالوريوس	إجراءات وآليات العمل
		0.83811	3.8269	93	بكالوريوس فأقل	
0.255	1.142-	0.83253	3.5689	45	أعلى من بكالوريوس	تقييم الاداء
		0.91088	3.7527	93	بكالوريوس فأقل	
0.238	1.186-	0,81660	3.6541	45	أعلى من بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.80534	3.8283	93	بكالوريوس فأقل	

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من جدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركات بالدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ولجميع المجالات (التشريعات واللوائح، إجراءات وآليات العمل، تقييم الأداء) والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ حيث جاءت قيم "ت" المحسوبة (-1.352، -0.920، -1.142، -1.186) على التوالي، وجاءت مستويات الدلالة (0.179، 0.359، 0.255، 0.238) على التوالي. وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى أن المعلمات يمتلكن المعرفة العلمية والمهنية الكافية في تقييم درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في المدارس التي يعملن بها مع توفر عامل الثقافة وسعة الاطلاع والخبرة، وقد يرجع هذا الاتفاق نتيجة الدورات التدريبية أثناء الخدمة والتي تعقد للمعلمات بشكل دوري، لمواكبة التطورات في المجال التربوي ومنها الشفافية الإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بني ملحم (2013) والتي أظهرت عدم وجود فروق لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل تعزي لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة كلين

(klein, 2012) والتي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخلفية الأكاديمية للمعلمين الحاملين لدرجة الماجستير حيث تأثروا بشكل إيجابي بتحقيق الشفافية أكثر من المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس.

ج. بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12): تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركات بالدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات الدراسة
0.058	3.035	1.900	2	3.800	بين المجموعات	التشريعات واللوائح
		0.626	135	84.515	داخل المجموعات	
			137	88.315	المجموع	
0.051	2.916	2.059	2	4.119	بين المجموعات	إجراءات وآليات العمل
		0.706	135	95.338	داخل المجموعات	
			137	99.457	المجموع	
0.069	3.714	2.812	2	5.625	بين المجموعات	تقييم الاداء
		0.757	135	102.228	داخل المجموعات	
			137	107.853	المجموع	
0.062	3.528	2.234	2	4.467	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.633	135	85.463	داخل المجموعات	
			137	89.930	المجموع	

*ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

تبين من جدول (12) وبعد اجراء تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركات بالدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ولجميع المجالات (التشريعات واللوائح، إجراءات وآليات العمل، تقييم الأداء) والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث جاءت قيم "ف" (3.035، 2.916، 3.714، 3.528) على

التوالي، وجاءت مستويات الدلالة (0.058، 0.051، 0.069، 0.062) على التوالي. وترى الباحثة أن السبب في ذلك قد يعود إلى المستوى العلمي والمهني للمعلمات، والدورات التدريبية أثناء الخدمة للمعلمات، لمواكبة التطورات في المجال التربوي ومنها الشفافية الإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بني ملحم (2013) والتي أظهرت عدم وجود فروق لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل تعزي لمتغير سنوات الخدمة.

ملخص النتائج

1. أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات جاءت بدرجة (مرتفعة)، وجاء أعلى المجالات؛ مجال (التشريعات واللوائح)، تلاه مجال (إجراءات وآليات العمل)، وأخيراً جاء مجال (تقييم الأداء)، وجميعها جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركات بالدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ولجميع المجالات (التشريعات واللوائح، إجراءات وآليات العمل، تقييم الأداء) والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية؛ وجاءت الفروق لصالح المرحلة الأساسية.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركات بالدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ولجميع المجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؛ وسنوات الخبرة.

التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة تقدم الباحثة عدداً من التوصيات كالاتي:

1. تخصيص جائزة سنوية تحفيزية تقدمها وزارة التربية والتعليم لمديرات المدارس الممارسات للشفافية الإدارية.
2. تفعيل مديريات التربية والتعليم للقاءات التربوية بين قائدات المدارس ليتبادلن خبراتهن في ممارسة الشفافية الإدارية.
3. تعيين مديرات المدارس من خلال تطبيق معايير موضوعية لاختيارهن وتقييمهن بناء على الكفاءة والنزاهة والشفافية.
4. إجراء الباحثين لدراسات حول الشفافية الإدارية وتطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العام والأهلي تتناول مجالات ومجتمعات أخرى.
5. إجراء دراسة حول دور الشفافية الإدارية في تحسين أداء المعلمات من وجهة نظر مديرات المدارس والإشراف التربوي.

References (Arabic & English)

- Abu Karim, Ahmed. (2005). *The concept of transparency in senior management and its relation to administrative communication*, unpublished PhD thesis, University of Jordan, Amman, Jordan.
- Al- aliby, Taher & Idris, Wael. (2009). *Strategic Management Integrated Methodological Perspective*, 2 edition, Amman, Jordan: Dar Wael Publishing.
- Al- Masry, Ahmed. (2000). *Modern Managemen- Information- Communications -Decision Making*, Alexandria: University Youth Foundation.
- Al-Ahmadi, Hanan. (2017). *The degree of practice of the principals of the schools of the intermediate stage of administrative transparency in Jeddah*, unpublished master thesis, Faculty of Education, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia.
- Al-Alag, Bashir. (2009). *Modern Management Theory and Concepts*, Amman, Jordan: Dar Al Yazuri Scientific.
- Al-Harbi, Yinfin. (2011). *Transparency and its relationship to organizational trust in Saudi universities from the point of view of faculty members and employees*, unpublished doctoral thesis, Faculty of Education, Umm Al Qura University, Makkah Al Mukarramah, Saudi Arabia.
- Al-Hashash, Khaled. (2014). *The degree of administrative transparency achieved by the directors of the directorates of education in Gaza and their relation to the performance of their employees*, unpublished master thesis, Faculty of Education, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Nadaoui, Abdel Aziz. (2009). *Globalization of Human Resources Management: A Strategic Perspective*, Amman, Jordan: Dar Al Masirah.

- Al-Najjar, Fayez. (2010). *Management Information Systems*, 3 edition, Amman, Jordan: Al Isra University.
- Al-Omri, Musharraf. (2013). *The degree of administrative transparency in Saudi universities and its impediments and methods of improvement as envisaged by faculty members*, unpublished doctoral thesis, Faculty of Education, Umm Al Qura University, Makkah Al Mukarramah, Saudi Arabia.
- Al-Qarouti, Mohammed. (2010). *Theory of Organization and Organization*, 4 edition, Amman, Jordan: Dar Wael Publishing and Distribution.
- Al-Rahahlah, Abdul Razzaq. (2010). *The Theory of the Organization*, Amman, Jordan: Dar Al-Hamed Publishing and Distribution.
- Al-Sakarna, Bilal. (2009). *Business Ethics*, Amman, Jordan: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Al-Sarraf, Abbas & Hizbaun, George. (2011). *The entrance to the science of law*, Amman, Jordan: Dar Al Culture.
- Al-Shehri, Shaikah. (2017). *The Reality of Administrative Transparency in the General Administration of education in Tabuk*, unpublished master thesis, Faculty of Education, Tabuk University, Saudi Arab.
- Al-Tarawneh, Rasha. & Al-Akeelah, Ali. (2010). The Effect of Transparency on the Level of Administrative Accountability in the Jordanian Ministries, *Jordanian Journal of Business Administration*, 6(1), 63- 96.
- Altwaijri, Saeb. (2015). *The level of awareness of the principals of high schools about educational planning and its relation to the level of practicing administrative transparency from the point of view of teachers in Diyala*, unpublished master thesis, Faculty of Administrative Sciences, Middle East University, Jordan.

- Amayreh, Adnan. (2008). *The administrative transparency of the directors of education in Jordan and its relation to both psychological pressure and security of the employees in their directorates*, unpublished doctorate thesis, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
- Badri, Tarek. (2005). *Recent trends of school administration in the development of teaching leadership*, Amman, Jordan: Dar Al Thagafa and Publishing.
- Bani Melhem, Shifa. (2013). *The role of administrative transparency in the development of administrative work in the directorates of education in Irbid from the point of view of its employees*, unpublished master thesis, Faculty of Education, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Bani Morteza, Ahmed. (2009). *The degree of practicing principals of education and schools for transparency from the point of view of teachers of public schools*, unpublished PhD thesis, Faculty of Education, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Crocker, L. & Algina, J. (1986). *Introduction to Classical and modern test theory*, Canada: Simultaneously.
- Dudin, Ahmed. (2011). *Principles of Administrative and Economic Development in the Arab World*, Amman, Jordan: Academics for Publishing and Distribution.
- Fakhouri, Yara. (2009). *Degree of Perception and Practice of Directors of Government Schools in the Southern Jordan for the Concept of Transparency*, Unpublished Master Thesis, Faculty of Graduate Studies, Mutah University, Jordan.
- Harb, Naima. (2011). *The Reality of Administrative Transparency and its Requirements to be Applicable at Palestinian Universities in the Gaza Strip*, unpublished master thesis, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza, Palestine.

- Hazelkorn, E. (2012). *European "Transparency Instruments": Driving the Modernisation of European Higher Education*, Dublin Institute of Technology, Ireland.
- Hilal, Mohamed. (2010). *Anti-Corruption and Anti-Corruption Skills: Elimination of Corruption*, Performance Development Series, Egypt: Performance and Development Development Center.
- Ingram, J. (2009). *organizational Transparency, Employee Perceptions, and Employee morale: a correlational study*, Master Thesis, Management department, Hong Kong University.
- Jad Haq, Iyad. (2009). *Principles of Law*, Gaza, Palestine: Dar Al Manara.
- Klein, J. (2012). The Open-Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and Staff, *International Journal of Educational Management*, 26(6), 550-564.
- Norman, S; Avoliob, B. & Luthansb, F. (2010). The Impact of positivity and Transparency on Trust in leaders and their perceived Effectiveness, *the leadership Quarterly*, 5 (2) , 350-364.
- Nuri, Munir & Kurtel, Fred. (2011). *Human Resources Management*, Amman, Jordan: Arab Community Library.
- Obeidat, Toukan. Abdul Rahman, Adas. Kayed, Abdul Haq. (2016). *Scientific research: its concept - tools and methods*, 18 edition. Amman, Jordan: Dar Al Fikr Publishing and Distribution.
- Ortega, N. (2010). *The effects and determinants of local transparency in Mexico : who's accountable?*, Master Thesis, Graduate School of Arts and Sciences, Georgetown University, USA.
- Transparency International. (2018). *Corruption perceptions index 2017*, Berlin, Germany.