



مجلة التربية للعلوم الإنسانية

مجلة علمية فصلية محكمة، تصدر عن كلية التربية للعلوم الإنسانية / جامعة الموصل



الإدارة بالشفافية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة

التدريسية

حازم وليد عبد المجيد¹ أحمد عزيز فني²

جامعة الموصل / كلية التربية للعلوم الإنسانية / الموصل - العراق^{1, 2}

الملخص

معلومات الارشفة

تُعد الإدارة بالشفافية أمراً بالغ الأهمية ، حيث أصبحت حاجة ملحة لجميع مؤسسات المجتمع المدني بما في ذلك المؤسسات التربوية، إذ يساهم ذلك في تعزيز التواصل الفعال بين القيادات التربوية والرؤساء والمروّسين، فالإدارة بالشفافية لها تأثير كبير على العمليات التنموية، حيث تساهم في الحد من الفساد بكافة أشكاله وتعزز من الرقابة الذاتية، كما تسهم في تحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وتدعم المؤسسات في التغلب على التحديات والمشكلات التي تواجهها، فضلاً عن ذلك تعزز الشفافية من قيمة الصدق والانفتاح مما يحقق المسؤولية الاجتماعية بشكل أكبر.

تاريخ الاستلام : 2025/3/17

تاريخ المراجعة : 2025/5/5

تاريخ القبول : 2025/5/12

تاريخ النشر : 2026/9/1

الكلمات المفتاحية :

الإدارة بالشفافية ، المدرء ، المدارس
الاعدادية ، المدرسين

معلومات الاتصال

حازم وليد

hazemwalidabdelmajeed.24ehp4
@student.uomosul.edu.iq

هدف البحث الحالي الى التعرف على الادارة بالشفافية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية ، إذ اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتألّف المجتمع للبحث الحالي من مدرسي المدارس الاعدادية في مدينة الموصل للسنة الدراسية (2024-2025) إذ بلغ عدد المدرسين في المدارس الاعدادية لمدينة الموصل بجانبها الايمن والايسر (2175) مدرساً ومدرسة، وتكونت عينة البحث من (350) من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الاعدادية في مدينة الموصل .

ولتحقيق هدف البحث تطلب قيام الباحث ببناء اداة البحث وهي (الادارة بالشفافية) وبعد التحقق من صدق وثبات أداة البحث أصبحا بصيغتهما النهائية مكونين (45) فقرة ، وتم تطبيق اداة البحث عبر توزيعها على اعضاء الهيئة التدريسية اثناء الدوام الرسمي للمدة من (2024/12/19م) لغاية

(2025/12/20م) وبعد عملية جمع البيانات وتفرغها مستعينا ببرنامج (Microsoft Excel), استخدم الباحث الوسائل الاحصائية المناسبة لتحقيق اهداف البحث مستعينا ببرنامج الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) متمثلة بالاختبار التائي لعينة واحدة , والاختبار التائي لعينيتين مستقلتين , ومعامل ارتباط بيرسون , الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط , معامل الفا كرونباخ , وبعد تحليل البيانات احصائيا توصل الباحث للنتائج الاتية:

1. يمتلك مديرو المدارس الإعدادية مستوى مرتفع من الادارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

2. لا توجد تأثيرات لمتغير (الجنس) عند مستوى تطبيق الادارة بالشفافية لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية. وقد خرج بمجموعة من التوصيات والمقترحات فامن التوصيات: العمل على تطوير مهارات المدراء و ممارسة مبادئ الادارة بالشفافية واستخداماتها واقعياً في مؤسساتنا التربوية , وعمل وزارة التربية والتعليم على ان تخصيص مكافآت مالية او معنوية متمثلة (بالشكر والتقدير) للمديرين ذوي الاداء المتميز من اجل تشجيعهم على العمل بشفافية ونزاهة في ادارة المدارس الإعدادية والابتعاد عن الغموض والتحيز والعنصرية في أدوارهم التي يقومون بها . ومن المقترحات: " الادارة بالشفافية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي لدى مديري المدارس الإعدادية الاهلية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية " . وكذلك "التكيف التنظيمي وعلاقته بإدارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مدرسيهم"

DOI: *****, ©Authors, 2025, College of Education for Humanities University of Mosul.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Journal of Education for Humanities

A peer-reviewed quarterly scientific journal issued by College of Education for Humanities / University of Mosul



Transparent management among middle school principals from the perspective of faculty members

Hazem Walid Abdul Majeed ¹ Ahmed Aziz Fandi ²

University of Mosul / College of Education for Humanities / Mosul - Iraq ^{1,2}

Article information

Received : 17/3/2025

Revised 5/5/2025

Accepted : 12/5/2025

Published 1/9/2026

Keywords:

transparent
management, middle school
principals, teachers

Correspondence:

Hazem Walid

[hazemwalidabdelmajeed.24ehp4](mailto:hazemwalidabdelmajeed.24ehp4@student.uomosul.edu.iq)

@student.uomosul.edu.iq

Abstract

Transparent management is of paramount importance and has become an urgent need for all civil society institutions, including educational institutions. This contributes to enhancing effective communication between educational leaders, heads of departments, and subordinates. Transparent management has a significant impact on development processes, as it contributes to reducing corruption in all its forms and enhances self-control. It also contributes to achieving the principle of participation in administrative decision-making, and supports institutions in overcoming the challenges and problems they face. In addition, transparency enhances the value of honesty and openness, which achieves greater social responsibility.

The aim of the current research is to identify the transparent management of middle school principals from the point of view of faculty members. The researcher adopted the descriptive analytical approach, and the community for the current research consisted of middle school teachers in the city of Mosul for the academic year.2024 - 2025) The number of teachers in the secondary schools of Mosul city on both the right and left sides reached (2175) male and female teachers, and the research sample consisted of (350) faculty members in the secondary schools in Mosul city.

In order to achieve the research objective, the researcher was required to build a research tool, which is (transparent management). After verifying the validity and reliability of the research tools, they became in their final

form consisting of 45 paragraphs. The research tools were applied by distributing them to faculty members during official working hours for the period from (12/19/2024 AD) to (12/20/2025 AD). After the data collection and analysis process using the (Microsoft Excel) program, the researcher used the appropriate statistical methods to achieve the research objectives using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, represented by the t-test for one sample, the second test for two independent samples, Pearson's correlation coefficient, the t-test for the significance of the correlation coefficient, and Cronbach's alpha coefficient. After statistically analyzing the data, the researcher reached the following results:

1. Middle school principals have a high level of transparent management from the perspective of faculty members.
2. There is no effect of the variable (gender) on the level of application of transparent management among middle school principals from the perspective of faculty members. A set of recommendations and proposals was concluded, including working on developing the skills of principals and practicing the principles of transparent management and their practical uses in our educational institutions. The Ministry of Education should allocate financial or moral rewards represented by (thanks and appreciation) to principals with outstanding performance in order to encourage them to work with transparency and integrity in managing middle schools and to avoid ambiguity, bias and racism in the roles they perform. Among the proposals are: "Transparent management and its relationship to organizational adaptation among private middle school principals from the perspective of faculty members" and "Organizational adaptation and its relationship to crisis management among secondary school principals from the perspective of their teachers."

DOI: *****, ©Authors, 2025, College of Education for Humanities University of Mosul.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

التعريف بالبحث

أولاً - مشكلة البحث: تعاني المؤسسات التعليمية في العراق من مظاهر متعددة ، منها التمسك الحرفي بالنظم والقوانين دون مراعاة الظروف أو الاحتياجات الفردية للمدرسين ، إهمال المدرسين و المدرسات للمهام و الواجبات الادارية ، مما ينعكس سلباً على جودة التعليم ، أتباع الاساليب التقليدية والروتينية في العمل دون تطوير أساليب جديدة ومبتكرة.

كما اكدت توصيات تقرير منظمة اليونسكو السنوي(المؤسسة العالمية للتربية والثقافة والعلوم) لسنة (٢٠١٣)، والذي قد قدم في فرنسا - باريس، على أن واقع التعليم والتربية في دولة العراق يعاني اضطراب اليوم المدرسي للملاكات التدريسية والادارية ، بالإضافة للتهديدات الامنية والفساد الاداري والامية والدوران الوظيفي لهذه الملاكات التدريسية (UNESCO,2013: 305)

تُعَدُّ الادارة بالشفافية مدخلاً لحل مشاكلات الإدارة ، مثل الفساد الإداري و العنصرية والتحيز وعدم تطبيق الانظمة والقوانين من قبل بعض المدراء في المدارس ، وذلك من خلال ضمان الوضوح والعلانية والنزاهة وتكافؤ الفرص للجميع وسهولة الإجراءات ، يجب أن يحرص مديرو المدارس على ممارسة الادارة بالشفافية بدرجة عالية من الوضوح في تعاملاتهم وسلوكياتهم جميعاً ، فالإدارة بالشفافية هي المعيار الأساسي الذي يُحكم من خلاله على صحة العمليات الإدارية ووضوحها ، وما ينتج عنها من قرارات سليمة تتميز بالشفافية لدى الأطراف جميعهم.(الراشدي,2013: 81) **لذا تكمن مشكلة هذا البحث في الاجابة عن السؤال الآتي:** " ما مستوى الإدارة بالشفافية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام ؟"

ثانياً - أهمية البحث :

تهتم الدول المتقدمة والدول النامية اهتماماً بالغاً بمجال التربية والتعليم، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه في تنمية الموارد البشرية المؤهلة لتطوير المجتمعات والتكيف مع التغيرات السريعة في عالم التقنية والاكتشافات المذهلة، ويتطلب ذلك وجود نظام تربوي يسعى بجدية لتحسين المخرجات التعليمية وتحقيق الأهداف من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، مع التركيز على توظيف العناصر البشرية والمادية داخل المؤسسات التعليمية لتحقيق الكفاءة والفعالية.(سعد ، 2018 : 3)

وتعد الادارة بالشفافية من المفاهيم الادارية الحديثة التي تتناول في جانب من جوانبها بعد الأخلاقي للإدارة ، وهي تعد مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة كونها تسهم في تنمية التنظيمات الإدارية، وتقودها إلى مواجهة التغيرات العالمية المتسارعة. (حوامدة وجرادات ، 2005 : 16)

وتشكل الادارة بالشفافية عاملاً أساسياً وعنصراً هاماً في أي برنامج يعمل على محاربة الفساد ، لما تحمله من أسس ومبادئ تحد من الصلاحيات والسلطات المطلقة ، التي قد تستخدم بصورة سيئة في عملية اتخاذ القرارات ، ويحتاج بناء المؤسسات التربوية إلى دعم الشفافية لما لها من أهمية كبرى في تحقيق

الأهداف التربوية ، لذا أصبحت الادارة بالشفافية مسألة حيوية وهامة لكافة المجتمعات ، فعندما تكون القواعد المتبعة في إدارة المؤسسات تتسم بالشفافية فإن ذلك يساعد المهتمين على متابعة الطرق المعتمدة لتدبير شؤون هذه المؤسسات ، فالشفافية تتمحور حول حق الفرد في المعرفة وتستلزم نشر المعلومات حول ما يفترض أن تقوم به الإدارات في مؤسساتها، وكذلك توزيع المسؤوليات على المستويات المختلفة .(صبيح ، 2016: 279)

وقد تزامن تاريخ الادارة بالشفافية مع ظهور الفساد في المجتمعات باعتبار الشفافية تهدف السعي للإصلاح والعمل على منع الفساد وتقليل آثاره ، وفي عالم اليوم وبمستجداته يمكن القول إن المجتمع المثالي الفاضل المنتظم والمتميز بوجود ثلاثة شروط أساسية(المساءلة ، والشفافية ، وحسن الحكم) التي تعمل على الإصلاح ، وللجهود الدولية لنشر الشفافية عن طريق الأمم المتحدة عن طريق المنظمات التابعة لها.(الأمم المتحدة ، 1999 :54)

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوع الادارة بالشفافية ، فالإدارة بالشفافية تُعد إحدى المداخل المهمة لمعالجة العديد من المشكلات الادارية ، وتقدير الطول المناسبة للمشكلات التي تواجهها ، وتقديم الخدمة المناسبة وبالسرية المطلوبة وفي الوقت المناسب من غير تأخير ، وتتمثل أهمية ممارسة مدير المدرسة لمفهوم الادارة بالشفافية في إدارته للنظام المدرسي بوصفه مسؤولاً وقائداً وقُدوة حسنة لكل من المدرسين والمعلمين و الاداريين والطلبة ، وتتحدد ممارسة المدير للشفافية وفقاً لمسؤولياته المتعددة والمختلفة ، سواء في الجوانب الفنية او الجوانب الادارية، والذي استوجب على المؤسسات التعليمية السعي للمنافسة على المستوى المحلي والاقليمي والدولي للحفاظ على مركزها كمؤسسات رائدة .

ثانياً - أهداف البحث: للتحقق من أهداف هذا البحث تم صياغة التساؤلات الآتية :

1. "ما مستوى الإدارة بالشفافية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام ؟"

2. "هل هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في مستوى الإدارة بالشفافية لدى مديري

المدارس الاعدادية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تبعا لمتغير الجنس (ذكور / إناث)؟"

رابعاً - حدود البحث :

1. **الحد الموضوعي :** الإدارة بالشفافية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية

2. **الحد البشري :** أعضاء الهيئة التدريسية.

3. **الحد المكاني :**المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة الموصل.

4. **الحد الزمني :** طبق البحث في العام الدراسي (2024__2025م).

خامساً- تحديد المصطلحات :

الادارة بالشفافية (Management with transparency) وقد عرفها كل من :

1- اللويزي (2002):

بأنها " من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوجب على الإدارات الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية ، وتنمية وتطوير المؤسسات التربوية والوصول بها إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة ، زيادة على أن التنمية الإدارية الناجحة وتوافر مستوياتها الملائمة ، إضافة إلى ضرورة إحداث التطوير التنظيمي ". (اللويزي ، 2002 : 142)

2- الراشدي (2013)

بأنها " الممارسات التي تقوم بها الإدارة لتحقيق أعلى قدر من إتاحة المعلومات المصرح بنشرها بالكشف المقصود عنها ، ووضوح السياسات والتشريعات ، سواء ذات الطابع الايجابي أو السلبي بدقة فائقة ، وفي الوقت الملائم وبوضوح شديد ، لدعم جميع القرارات العقلانية وردود الأفعال المنطقية تجاه المؤسسة وإخضاعها لعملية المحاسبة لأعمالها وسياساتها وممارساتها". (الراشدي ، 2013 : 16)

يعرف الباحث الادارة بالشفافية إجرائياً :- " بأنها مجموعة من الاجراءات والسلوكيات والممارسات والاليات الدالة على الادارة بالشفافية وهي تعني إتاحة المعلومات وقواعد العمل بوضوح تام وذلك بتفصيلها وتبسيطها بحيث لا يكون هناك مجال للتفسير أو التأويل من قبل المدرسين والمدراء مع مشاركتهم بوضع , المعلومات والبيانات , و تقييم الاداء , والمسائلة الادارية , واجراءات واليات العمل , والمشاركة , والاتصال الاداري , وتقاس من خلال استجابات أفراد العينة على الاداة المعدة لهذا الغرض".

الخلفية النظرية ودارسات سابقة

• الإدارة بالشفافية ((Management with transparency))

• مفهوم الإدارة بالشفافية :-

ويرى الطوخي أن مفهوم الادارة بالشفافية مصطلح واسع يعني , "التزام الإدارة بإشراك المواطنين في ادارة الشؤون العامة السّتي تمارسها الإدارة لصالح والحساب المواطنين، مع الالتزام باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي تضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة خططها وأنشطتها وأعمالها ومشروعاتها وموازنتها ومداوماتها ، وإعلان الأسباب الواقعية والقانونية الدافعة لها وتوضح طرق وإجراءات مسائلة الإدارة عن أوجه القصور أو المخالفة وإقرار حق عام بالاطلاع والوصول غير المكلف المعلومات ووثائق الإدارة كأصل عام". (الطوخي ، 2002 : 189)

ويُشار إلى مفهوم الادارة بالشفافية هو نوع من أنواع الرقابة على العمل التي تمارس من خلال السلطة التشريعية والصحافة ومؤسسات المجتمع المدني بكافة أنواعها ، إن مفهوم الشفافية يتعدى مفهوم محاربة الفساد ، فالفساد ناتج عن عدم وجود الممارسة الديمقراطية ، وعن انحسار أو إلغاء الحريات العامة ،

ومتى أصبح المجتمع ديمقراطياً بالمعنى الحقيقي للكلمة ، تحققت الشفافية وأصبحت محاربة الفساد والإفساد مهمة ممكنة التحقيق.(المصري ، 2000: 17)

• أهداف الإدارة بالشفافية :-

إن الإدارة بالشفافية تعني توفير بيئة عمل جذابة يمكن من خلالها التنبؤ بالمتغيرات التي تحدث فيها ، ويمكن تحديد أهداف الإدارة بالشفافية على النحو الاتي:-

1. مواجهة الفساد بصوره وأشكاله كافة .
2. تعزيز ودعم الرقابة الإدارية ، والعمل على زيادة كفاءتها من خلال تبني معايير الدقة والوضوح في الممارسات الإدارية.(الشبخانة ، 1998 : 342)

• أنواع الإدارة بالشفافية :-

1. **الشفافية الخارجية :-** فهي ترتبط في مؤسسات التربية والتعليم بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات ، وما تقدمه من خدمة تلبي احتياجاتهم ، أذ ينبغي أن تعمل المدارس على تمكين المدرسين من أداء أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم نحو المدرسة ، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الجامعة والخدمات التي تقدمها وما تواجه من عقبات وإخفاقات في أداؤها وتقبل النقد الايجابي وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع .(31 - 30 : 2007 , Henriques)

2. **الشفافية الداخلية :-** وهي تتعلق بسلوكيات الإدارة والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد المدرسين في المؤسسة، ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة، وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات التربية والتعليم جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل المؤسسات.(أبو كريم ، 2005 : 60)

• **عناصر الإدارة بالشفافية :** هناك مجموعة من العناصر الرئيسية المنققة عليها بشكل عام يمكن إجمالها في التالي:-

1. **العلانية :-** هي العنصر الأساس القاعدة الإدارة بالشفافية، وهي خطوة أولى في طريق الرقابة على الفاعلية الإدارية، وتعد من ضمن عمل الإدارة ، وتتم ممارسة العلانية من خلال وسائل الإعلام المعروفة والمتداولة كالصحف، المجالات المتخصصة، التلفاز، والوسائل الالكترونية من خلال تأسيس موقع الكتروني يتم فيه نشر أخبار وأعمال الجهة الحكومية بشكل دوري، والتي من خلالها يتطلع المواطن والأطراف ذات العلاقة على ما يهمهم من معلومات، الأمر الذي يعكس مستوى الثقة والمصادقية بين الطرفين.
2. **القانونية :-** وتعني النص القانوني الثابت والقوي ، فإذا ما نص القانون على حتمية وإلزام الجهات الحكومية بالشفافية ستتمكن حينها وسائل الإعلام والمنظمات المدنية المستقلة والأجهزة الرقابية المختلفة من الرقابة وكشف الخلل، والحد من الفساد بشكل فاعل وسريع .

3. الوضوح :- وتعني تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية ،الكيفية الذي تتم بها استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الموضوعية ، كما يعكس الوضوح ، وضوح وبساطة الإجراءات وآليات العمل المتبعة بالجهة الحكومية.(أبو قاعود ، 2011: 169)

• **فوائد الإدارة بالشفافية:** ويترتب على تطبيق الادارة بالشفافية بعض الفوائد والآثار الإيجابية لكل من الأفراد والتنظيمات الإدارية ومن هذه الفوائد:-

1. أن استخدام هذا المفهوم في العمليات الإدارية يترتب عليه توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال .

2. كما يؤدي هذا المفهوم إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات متخصصة إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وواضح وأكثر شفافية لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية.

3. تمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة للمفهوم باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية ، هذا يؤدي إلى تعزيز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة وهذا يجعل قرارات الأفراد فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصادقية.

4. العمل على تغيير الثقافة السائدة وهذا يتطلب ضرورة احداث تغيير في ثقافة المنظمة.

5. حيث يكون لدى الأفراد العاملين اتجاهات إيجابية تشير إلى أن أهم ما في التنظيم هو العمل على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين وضرورة التعامل معهم بشفافية عالية خالية من التعقيد.(الوزي ، 2002: 183)

• **متطلبات تحقيق الإدارة بالشفافية:** فمن المتطلبات التي يتم من خلالها تعزيز الادارة بالشفافية منها :-

1. توفر الديمقراطية في المجتمع ، فالممارسة الديمقراطية تضمن قانونية الوصول الى المعلومات من خلال قوانين حرية المعلومات والحصول عليها من قبل المواطنين المعنيين أو المتأثرين بها، أو من خلال توفر الشفافية في القوانين والإجراءات.

2. انتهاج الشفافية في القوانين والأنظمة والإجراءات من خلال مراجعتها ومعالجة نصوصها وفقراتها الغامضة وتوضيحها وإعلانها للموظفين ، والتأكد من مواكبتها لبيئة العمل.

3. التنسيق المستمر بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الاداري.

4. نشر الوعي لدى الموظفين وتعريفهم بحقوقهم .(أبو كريم ، 2017 ، 105-107)

5. إعداد أدلة تنظيمية ، من خلال إعداد الأنظمة ، والقوانين ، والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين ؛ بغية الاستخدام عند الضرورة ، ومعرفة الواجبات والحقوق تجاه المؤسسة التي يعملون فيها ، وما يجب أن تقدمه المؤسسة من التزامات ، وحقوق ، وواجبات للعاملين ، مع مراعاة تجديد هذه الأدلة تتلاءم مع المتغيرات والمستجدات المحيطة.

6. إصدار البلاغات والتعاميم التي لها علاقة بسياسة العاملين ، أو سياسة العمل وإجراءاته ؛ من أجل التعديل ، أو الإلغاء ، أو الإيقاف ، ويتم إصدار هذه البلاغات والتعاميم في حال إصدار أنظمة ، أو قوانين ، أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المؤسسة. (الطشة وحوامدة ، 2009 : 24)

- **مجالات الإدارة بالشفافية:** حيث ترتبط الإدارة بالشفافية بعدد من المجالات التي ينبغي ان تتحقق فيها ؛ سعياً للوصول إلى بناء إداري قوي قادر على الصمود في وجه التحديات ، ومحققاً لأهدافه التي ستعمل بكل تأكيد على الرقي بمجتمعهم ومن هذه المجالات :-

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

➤ **المجال الثاني - شفافية تقييم الأداء :-** إن تقييم أداء المدرسين والوقوف على ما أنجزوه ، بالاعتماد على وصفهم الوظيفي ومعايير عملهم ؛ يوفر معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه ، ومن خلال التقييم ، وبناء على نتائجه تتخذ القرارات بمكافئة المجتهدين ، وبمعاقبة المقصرين ومن هنا تظهر أهمية هذه العملية ؛ كونها توفر المعلومات اللازمة للعديد من قرارات المعلمين المهمة ، فالعلاوات والترقيات والتدريب والنقل ، إضافة إلى تأثيرها في تنمية المعلمين ورضاهم الوظيفي ، ودافعيتهم للعمل ؛ ومن ثم فقد أصبح الاهتمام بتقييم أداء العاملين واضحاً بشكل كبير؛ نظراً لانعكاساته القوية على قضيتين معاصرتين ومهمتين ، وهما : العدالة في معاملة المعلمين ، والكفاءة في الأداء. (الزعاوي ، 2014 : 465)

➤ **المجال الثالث - شفافية المساءلة الادارية :-** تبرز أهمية المساءلة الادارية بالنسبة للنسق القيمي العام ، من حيث ارتباطها بقيم الشفافية والديمقراطية ، من خلال السعي إلى تحقيق جودة الخدمات العامة ، وتحقيق فعالية التنظيم ، وتحسين مستوى كفاءة الادارة العامة وفعاليتها ، وحماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية. (الرمزي ، 2013 : 51)

➤ **المجال الرابع - اجراءات واليات العمل:-** إن الوسيلة الرئيسية لتحسين الإجراءات هي تبسيط العمل ، وتعتبر من أفضل الوسائل والطرق لأداء العمل ، وهي فن تحقيق الاستخدام الاقتصادي الأمثل للمجهودات البشرية ، والإمكانيات المادية والوقت ، بما يحقق اداء العمل بأسرع وأسهل وأرخص الطرق ، وكلما ازدادت نظم وإجراءات العمل وضوحاً وبساطة كلما اقتربت المؤسسة من معايير الجودة ، وكان من السهل الكشف عن الفساد ومكافحته. (الصيرفي ، 2007 : 38)

➤ **المجال الخامس - المشاركة :-** تعد مشاركة المدرسين في صنع القرارات وسيلة فعالة لرفع أداء المؤسسة إذا ارتبطت بتنوع الحوافز، كالحوافز الجماعية أو الفردية في فرق العمل، فكلهما يزيد نجاح المؤسسة بشكل كبير، وستؤدي إتاحة الفرصة للمشاركة إلى شفافية في إدارة المؤسسات بشتى أشكالها ومكوناتها، وتشير إلى درجة تقسيم المدرسين في المؤسسة للمعلومات، والمعرفة والمكافآت، والسلطة، وتتسع دائرة مشاركة المدرسين لتشمل سلطة التأثير في القرارات في وحدة العمل والمؤسسة. (ابو كريم، 2016 : 61)

➤ **المجال السادس:- شفافية الاتصال الإداري :** ويقصد به الطريقة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة في صورة حقائق بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال طرائق وأساليب الاتصال المختلفة كتابية كانت أو شفوية أو أية وسائل أخرى، مع الحفاظ على العلاقات الشخصية من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء والأفكار والشفافية في شكل من أشكال ذلك الاتصال الفعال يضمن الإدراك الواضح للرسالة بالنسبة لكل من المرسل والمستقبل. (حسن، 2018 : 351)

الدراسات التي تناولت الادارة بالشفافية :

1. دراسة الرمزي (2013م)

بعنوان: "الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المبرين والمشرفين".

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

فروق دالة إحصائية بين تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم والمشرفين التربويين حول تطبيق الإدارة بالشفافية وأبعادها وفقاً للمسمى الوظيفي لصالح تقدير مديري مكاتب التربية والتعليم مقابل تقدير المشرفين التربويين ، بينما تبين عدم جود فروق دالة إحصائية حول تطبيق الإدارة بالشفافية وأبعادها وفقاً للمؤهل العلمي ولنوع المؤهل العلمي والمنطقة التعليمية والخبرة، وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بضرورة العمل على تعزيز الممارسات الإدارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية وما تضمنته من مجالات متعددة سواء الفساد والمساءلة واتخاذ القرارات أو الأداء والتقييم أو الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة وإجراءات العمل أو بمجال المعلومات والبيانات.(الرمزي, 2013)

2. دراسة اليومي (2019م)

بعنوان : " متطلبات تطبيق الادارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم "

هدفت الدراسة الى التعرف على الأسس النظرية للإدارة بالشفافية وتحديد أهم متطلبات ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم للإدارة بالشفافية من وجهة نظر عينة الدراسة ، وان عينة الدراسة اقتصر على مدرسي المرحلة الثانوية العامة في المحافظة اذ بلغت عينة الدراسة (300) مدرس من مدارس الثانوية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع طبيعة وموضوع الدراسة ، واستعانت الدراسة بالاستبانة العلمية المحكمة كأداة لجمع المعلومات ميدانيا، اذ تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ووكلاء و مدرسي المدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم ، ولذا فقد جاءت هذه الدراسة لتقصي واقع ممارسة الإدارة بالشفافية بأبعادها: (المعلومات ، والمشاركة في صنع واتخاذ القرار، والمساءلة ، والاتصال ، ونظم وإجراءات العمل ، وتقييم الاداء) لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم .(اليومي, 2019)

منهجية البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإجراءات التي قام بها الباحث من حيث اختيار منهجية البحث ، وتحديد مجتمعه واختيار العينة ، وبناء أداة البحث (الادارة بالشفافية) واستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل نتائجه ، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول الى تعميمات مقبولة.

أولاً - مجتمع البحث : يعد المجتمع من الأمور الأساسية في الأبحاث والدراسات والمجتمع هو عبارة عن مجموعة من الأشخاص أو(الوحدات) التي تكون محددة تحديداً واضحاً يهتم الباحث في دراستها، من ثم تعميم النتائج البحث عليها ، والمجتمع الأصلي يتحدد بطبيعة البحث وأغراضه . (البسيوني، 2013: 309)

إذ اشتمل مجتمع البحث من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الإعدادية في محافظة نينوى بجانبها الايمن والايسر للعام الدراسي (2024 . 2025) وقد تم تصنيفهم بحسب تخصصاتهم وجنسهم وسنوات الخدمة ؛ إذ بلغ المجتمع الأصلي (2175) مدرساً ومدرسة بواقع (1243) مدرس و (932) مدرسة ، وتم الحصول على هذه الأعداد من مديرية تربية نينوى .

ثانياً - عينة البحث: تكونت عينة البحث من (350) من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الاعدادية في مدينة الموصل ، ويشكلون نسبة (16,09%) من المجتمع الأصلي ، إذ يشير (ملحم ، 2011) في الدراسات الوصفية الارتباطية ينصح باستخدام نسبته (20 %) من أفراد مجتمع صغير نسبياً ، اذا كان بضع مئات)، و(10% لمجتمع كبير، اذا كان بضعة آلاف)، و(5%) لمجتمع كبير جداً، اذا كان عشرات الآلاف (، ملحم ، 2011 : 155)، وتم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة إذ تعطي فرص متساوية لكل فرد من افراد المجتمع بان يكون ضمن العينة المختارة (اسماعيل ، 2019 : 45)، والجدول يوضح عدد المدرسين بحسب متغيرات البحث.

يمثل عينة البحث حسب متغيرات البحث

النسبة	العدد	الجنس/ التخصص/سنوات الخدمة
52%	182	ذكور
48%	168	إناث
100%	350	المجموع
47%	165	علمي
53%	185	إنساني
100%	350	المجموع
45,7%	160	أقل من 5 سنوات
54,3%	190	5 سنوات فأكثر
100%	350	المجموع

ثالثاً- أداة البحث : تعد عملية جمع البيانات خطوة مهمة في إجراء البحوث ، ولكي يجمع الباحث البيانات المتعلقة بموضوع بحثه على نحو علمي منظم فإنه يديق في اختيار أدوات بحثه ، إذ إن لكل بحث أدواته الخاصة به ، وتختلف هذه الأدوات باختلاف طبيعة البحث وهدفه والطريقة البحثية التي اختارها الباحث لتفيد هذا البحث ، وذلك يتمكن من إثبات فروضه ومن ثم تفسير نتائجه ومن الأدوات التي يستخدمها الباحث للحصول على البيانات اللازمة نجد الملاحظة والاستبيان والمقابلة والاختبار . (الاخضر، 2016 : 204)

لأجل تحقيق اهداف البحث قام الباحث بما يأتي :-

1. بناء اداة الادارة بالشفافية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية. وفيما يأتي وصف للإجراءات التفصيلية التي اتبعها الباحث في أداة البحث وكذلك لإجراءات التحقق من صدق وثبات هذه المقاييس .

مقياس الإدارة بالشفافية :-

- تحديد مجالات المقياس :-

بعد إطلاع الباحث على عدد غير قليل من الأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث ودراسات سابقة أخرى تناول موضوع الإدارة بالشفافية على وفق ذلك تحديد المجالات الآتية :-

1- المعلومات والبيانات.

2- تقييم الاداء .

3- المساءلة الادارية .

4- اجراءات واليات العمل .

5- المشاركة .

الاتصال الاداري .

- الاستبانة الاستطلاعية (استبيان المفتوح):تم توجيه استبانة استطلاعي لعينة من المدرسين والمدارس في المدارس الإعدادية في مدينة الموصل في يوم الاحد الموافق (2024/11/5) الملحق (4) تكونت الاستبانة من سؤال محدد بالعبارة الآتية(يرجى بيان اراءكم وملاحظاتكم حيال الادارة بالشفافية وبحسب المجالات الآتية) وكانت المجالات على النحو الاتي (المعلومات والبيانات , تقييم الاداء , المساءلة الادارية , اجراءات واليات العمل , المشاركة , الاتصال الاداري) .

وجهت الاستبانة الاستطلاعية لعينة استطلاعية مكونة من(53) تدريسي تم اختيارهم بطريقة عشوائية من خارج عينة افراد عينة التطبيق وبعد القيام بجمع وتحليل الإجابات تم الحصول على عدد من الفقرات و تم انتقاء افضلها واقربها للموضوع واضيفت اليها فقرات اخرى جمعت من بعض الادبيات التي تم الاطلاع عليها وبذلك اصبح الاستبيان بصيغته الاولى مكون من (45) فقرة الملحق (6) موزعة على مجالات الاستبانة وكما يأتي :-

1. المعلومات والبيانات (10) فقرة .

2. تقييم الاداء (9) فقرة .

3. المساءلة الادارية (8) فقرة .

4. اجراءات واليات العمل (8) فقرة .

5. المشاركة (5) فقرة .

6. الاتصال الاداري (5) فقرة .

- وضوح تعليمات المقياس:

لضمان وضوح تعليمات المقياس وفهم فقراته لعينة البحث طبق مقياس الإدارة بالشفافية على عينة عشوائية من التدريسيين ، اذ بلغ عددهم (40) مدرس ومدرسه بواقع (20) مدرساً و(20) مدرسه, تمت

الإجابة عن المقياس من قبل أفراد العينة السابق ذكرها ، وذلك لتوضيح بعض الأسئلة والتعرف على بعض العبارات غير المفهومة واتضح من خلال التطبيق ، أن تعليمات فقرات المقياس كانت واضحة ومفهومة من قبل العينة ؛ إذ لم يسأل أي من التدريسين ، وبالنسبة للوقت المستغرق للإجابة عن فقرات المقياس حسب الباحث الوقت الذي يستغرقه كل تدريسي للإجابة عن المقياس ، إذ إن متوسط الوقت التقريبي لمقياس الإدارة بالشفافية تراوح بين (7 _ 12) دقيقة بمتوسط (9,5) دقيقة .

٥- الخصائص القياسية السيكومترية للمقياس :-

- صدق الأداة : الصدق كخاصية لأدوات القياس التي يمكن أن تستخدم في الأبحاث التربوية والنفسية والاجتماعية ويعد أمراً أساسياً ومهما ؛ إذ لا يمكن التساهل به لأنه سيتجنب الباحث استخدام مقاييس لا تتوفر فيها نسبة معقولة من الصدق، ومن ثم التوصل إلى نتائج مخطئة أو مشكوك فيها .
(البياتي، 2018: 258)

ومن أجل التحقق من صدق المقياس ، عمد الباحث إلى التحقق من الصدق بالطرق الآتية :-

1- الصدق الظاهري: يعد الصدق هو إحدى الخصائص الأساسية لمعيار البناء ، والمقياس الصانع هو مقياس صالح لقياس الخاصية التي ينطبق عليها المقياس (النعمة ، 2004 : 241)، وكذلك يعد الصدق من الخصائص الأساسية في بناء المقاييس والاختبارات النفسية والتربوية (محمد ، 2004 : 399)، ويعد أحد أهم الشروط التي يجب ان تتوفر في المقياس .

وبعد عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين والمختصين وأخذ وجهات نظرهم حول مدى تمثيل فقرات المقياس للسمة التي يتم قياسها ، بمثابة أفضل طريقة للتأكد من صلاحية فقرات المقياس (الغريب، 1985: 679).

عرض الباحث فقرات المقياس بصورتها الأولية والبالغة (45) فقرة الملحق (5)، على (22) محكماً من المختصين في الإدارة التربوية والعلوم التربوية والنفسية لإبداء الرأي ملحق (12) ، للتأكد من صلاحيته وسلامة صياغة الفقرات وبدائلها من حيث الشكل والمحتوى الخارجي ، وبيان ما إذا كان ينبغي منهم تعديل أو حذف أو إضافة ما يروونه مناسباً ما تم إعداده لهذا العرض ، وقد اعتمد الباحث نسبة اتفاق بلغت (75%) من اتفاق المحكمين معياراً لقبول الفقرة وهذا ما ذهب إليه (بلوم) إذ عد نسبة الاتفاق البالغة (75%) فاكثراً دليلاً على الصدق الظاهري للاستبانة (بلوم، 1983: 126). ولتحليل آراء المحكمين في فقرات المقياس فقد تم استخراج اختبار (كاي) والنسبة المئوية لبيان الفرق بين الموافقين وغير الموافقين وعدت كل الفقرات صالحة عندما تكون قيمة مربع كاي المحسوبة دالة عند مستوى (0,05) وهي توازي نسبة (80%) موافقة من عدد المحكمين معياراً لصلاحية الفقرة ، وقد عدت كل فقرات المقياس صالحة منطقياً لقياس ما وضعت من أجل قياسه .

- **الثبات** : يقصد بالثبات أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة بمعنى تشير إلى الأشياء أو النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها في الظروف نفسها بعد مدة ملائمة فعندما لا تتغير النتائج بأعاده تطبيق الاداة ولا تختلف استجابة المفحوص فهذا يعني أن الاداة ثابتة.

(عطية , 2009 : 111)

ويمكن استخدام أكثر من طريقة واحدة في احتساب الثبات , ويعتمد اختيار هذه الطريقة او تلك على الغرض او الاستعمال الخاص للاختبار (ميخائيل , 2015 : 95) وتم حساب الثبات بطريقتين هما : -

أ - **طريقة الاختبار - إعادة الاختبار** : وهي من الطرائق المستخدمة لحساب معامل الثبات ؛ إذ يكشف معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار إلى استقرار استجابات المفحوصين على المقياس عبر الزمن ؛ إذ يفترض إن السمة ثابتة ومستقرة خلال المدة الزمنية بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني ولذا؛ فإن هذا الثبات يكشف درجة ثبات المقياس خلال هذه المدة. (Allo & Thomas , 2004 : 437)

إذ سحب الباحث عينة الثبات من المجتمع الاصلي خارج عينة التطبيق النهائي وعينة التمييز وكان عددهم (50) مدرس ومدرسة من مدرسي المدارس الإعدادية في مدينة الموصل وتم التطبيق الأول يوم الاربعاء المصادف (4/12/2024) والتطبيق الثاني بعد مرور (14) يوماً المصادف الاربعاء (18/12/2024) وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ثبات المقياس وكانت (0,87) وهذه درجة جيدة .

ب - **طريقة الفا كرو نباخ** : الغرض من تحديد معامل الثبات بهذه الطريقة هو ضمان اتساق أداء الفرد على عموم المقياس من فقرة إلى أخرى ، إذا كان هذا يشير إلى التجانس للفقرات المقياس وعلى استقرار الردود الفردية ، وكلما كان محتوى المقياس تجانسا ، زاد ثبات الاتساق الداخلي . (الزاملي وآخرون ، 2009 : 276) بغية استخراج معامل الثبات بهذا الاسلوب صحح الباحث درجات الاختبار لعينة خاصة بالثبات قوامها (50) هي نفسها عينة التطبيق الاول التي طبق عليهم الثبات يوم الاربعاء الموافق (4/12/2024) تم بعد ذلك استخراج معامل الثبات فبلغ (0,96) , ويستنتج في ذلك أن الأداة تتسم بدرجة جيدة من الثبات نقي بمطالبات تطبيق الاداة على أفراد عينة البحث الاساسية .

- **تصحيح المقياس** : بعد قيام الباحث بالاطلاع على عدد من المقاييس التي تستخدم في مجال الدراسة وجد ان معظمها تحوي بدائل من النوع الخماسي للإجابة ، فضلا عن ملاحظات وارشادات الخبراء في اتباع التصحيح .

وبهذا حددت خمس كلمات للإجابة عن فقرات مقياس الادارة بالشفافية وهي (تنطبق بدرجة كبيرة جداً ، تنطبق علي بدرجة كبيرة ، تنطبق علي بدرجة متوسطة ، تنطبق علي بدرجة قليلة ، تنطبق بدرجة قليلة جداً) وبموجبها حددت الدرجات (1,2,3,4,5) على التوالي.

وبذلك يكون مقياس الادارة بالشفافية بصورته النهائية جاهزة للتطبيق وتراوحت درجات المقياس بين (45 - 225) وبمتوسط فرضي يساوي (135).

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث التي توصل إليها الباحث وفقاً لأهداف البحث ، ثم تفسير هذه النتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ، ومن ثم الخروج بعدد من التوصيات والمقترحات المرتبطة بالبحث الحالي .

1- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : "ما مستوى الإدارة بالشفافية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية بشكل عام" ؟

بعد ان طبق الباحث مقياس البحث المستخدم لقياس الادارة بالشفافية على عينة البحث من مدرسين ومدرسات المدارس الاعدادية في مدينة الموصل والبالغ عددهم (350) مدرس و مدرسة لأجل تحديد مستوى الادارة بالشفافية لدى افراد عينة البحث تم إدخال البيانات الى الحاسبة ومن ثم الاستعانة ببرنامج الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، فأظهرت النتائج إن درجات افراد العينة تتراوح بين (207__250) درجة ، وبمتوسط قدره (173,534) درجة ، وبانحراف معياري يبلغ (22,780) درجة. وعند مقارنة المتوسط المحسوب للبيانات التي تم الحصول عليها من العينة مع المتوسط الفرضي للمقياس البالغ (135) درجة ، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة إذ وجد أن هناك فروقاً ذات دلالة احصائية فيما يخص متغير الادارة بالشفافية ؛ إذ بلغت الدرجة التائية المحسوبة تساوي (31,647) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) عند درجة حرية (349) ومستوى دلالة (0,05)، ويشير ذلك إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية ولصالح المتوسط الحسابي لإجابات العينة من مدرسي المدارس الاعدادية ، وهذا يعني أن مديري المدارس الاعدادية في مدينة الموصل لديهم مستوى مرتفع من الادارة بالشفافية ، والجدول يوضح ذلك.

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة في مستوى الادارة بالشفافية لدى مديري المدارس الاعدادية في مدينة الموصل من وجهة نظر مدرسيهم

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		الدلالة المعنوية عند مستوى الدلالة 0,05	درجة الحرية
					المحسوبة	الجدولية		
الادارة بالشفافية	350	192,040	27,083	135	39,401	1,96	يوجد فرق دال احصائياً	349

و يعزو الباحث ارتفاع مستوى الادارة بالشفافية لدى مديري المدارس الى ادراك عينة البحث من المدرسين بأن مديري المدارس الاعدادية يمارسون الادارة بالشفافية بشكل سليم حيث يدرك مديري المدرس

أهمية الإدارة بالشفافية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات والتي تعد أحد أهم أركان ومحاور نجاح التنمية المستدامة . لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي ومن ثمّ المصداقية والإفصاح والوضوح والمشاركة لدى المدرسين , و يتعامل مديرو المدارس الإعدادية مع المدرسين بشكل اخوي وبشفافية من اجل تحقيق أهداف المدرسة , بالإضافة الى الالتزام بالتعليمات والقوانين النافذة من قبل المدير وتطبيقها بدرجة عالية من الشفافية وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود بين الادارة والمدرسين , إذ يكون أداء الأعمال جماعياً والمحاسبة تكون بشكل فردي او جماعي.

2- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : "هل هناك فرق نو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في مستوى الإدارة بالشفافية لدى مديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير الجنس(ذكور/ إناث)؟"

بما إن عينة البحث تكونت من كلا الجنسين ، فقد تم حساب مستوى الادارة بالشفافية حسب متغير الجنس ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للذكور (193,774) وبانحراف معياري قدره (24,252) ، في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث (90,160) وبانحراف معياري قدره (29,809) ، وباستخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين تبين أن القيمة التائية المحسوبة (1,24) وهي اصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) عند درجة حرية (348) ومستوى دلالة (0,05) وهذا يعني عدم وجود فرق دال إحصائياً أي بمعنى عدم وجود فرق يُمكن ان يُعزى لمتغير الجنس لدى مدراء المدارس الإعدادية من وجهة نظر مدرسيهم في مستوى الادارة بالشفافية مما يعني أن المدرسين والمدرسات لديهم وجهات نظر متقاربة حول درجة ممارسة الادارة بالشفافية لدى مديري المدارس الإعدادية في مدينة الموصل , والجدول يوضح ذلك.

نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق في الادارة بالشفافية تبعاً لمتغير (الجنس)

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		الدلالة المعنوية عند مستوى الدلالة 0,05	درجة الحرية
				المحسوبة	الجدولية		
ذكور	182	193,774	24,252	1,24	1,96	لا يوجد فرق دال احصائياً	348
إناث	168	190,160	29,809				

ويرى الباحث أن سبب ظهور النتيجة بهذا الشكل عبر استجابات المدرسين على فقرات الاداة المعدة لهذا الغرض يعود الى عندما يتعامل المدير مع المدرسين ذكوراً وإناً وفقاً للتعليمات الإدارية نفسها وفي بيئة متساوية او متسقة ، وفي بيئة عمل موحدة ، ان جميع مدرسي المدارس الإعدادية ذكوراً وإناً يعملون في مدارس ذات بيئة تسودها الثقافة والهيكل التنظيمي, بالإضافة الى أن كل مديري المدارس كانوا يتبعون الإرشادات والقواعد نفسها عند التعامل مع المدرسين , وبما أن المؤسسة التعليمية (المدرسة) توفر الإمكانيات

نفسها للمدرسين جميعاً بغض النظر عن جنسهم ، فإن مديري المدارس يعاملون المدرسين من كلا الجنسين الطريقة نفسها في ظل ظروف عمل متساوية.

الاستنتاجات: في ضوء نتائج البحث خرج الباحث بالاستنتاجات الآتية:

1. يمتلك مديرو المدارس الاعدادية مستوى مرتفع من الادارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

2. لا توجد تأثيرات لـمتغير (الجنس) عند مستوى تطبيق الادارة بالشفافية لدى مديري المدارس الاعدادية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.

التوصيات: يوصي الباحث الجهات المستفيدة من البحث الى الاخذ بالتوصيات الآتية:-

1. العمل على تطوير مهارات المدراء و ممارسة مبادئ الادارة بالشفافية واستخداماتها واقعياً في مؤسساتنا التربوية , وتطوير وتعزيز دور التكيف التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية وذلك لإدارة المدارس بمرونة والعمل على التعاون مع اعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق تكيف تنظيمي فعال في إدارات المدارس الاعدادية.

2. عمل وزارة التربية والتعليم على أن تخصص مكافآت مالية او معنوية متمثلة (بالشكر والتقدير) للمديرين ذوي الأداء المتميز من أجل تشجيعهم على العمل بشفافية ونزاهة في ادارة المدارس الاعدادية والابتعاد عن الغموض والتحيز والعنصرية في ادوارهم التي يقومون بها , فضلاً عن تقوية الاواصر والتوافق في ممارسة التكيف التنظيمي في الادارات المدرسية مما يفسح المجال لخلق بيئة تعاونية في المؤسسات التعليمية والتربوية التي تنسم بالانسجام و الموائمة. **المقترحات :** استكمالاً للبحث الحالي يقترح الباحث إجراء البحوث المستقبلية الآتية:

1. الادارة بالشفافية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي لدى مديري المدارس الاعدادية الاهلية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية .

2. التكيف التنظيمي وعلاقته بإدارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر مدرسيهم.

قائمة المصادر والمراجع :

- ❖ أبو قاعد ، غازي (2011م) : إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال"، دراسة تقييمية ، مجلة النهضة ، مجلد (12)، عدد (2).
- ❖ أبو كريم ، أحمد فتحي (2016م): الشفافية والقيادة في الإدارة ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط (2).
- ❖ أبو كريم ، أحمد فتحي (2005م) : مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري، رسالة دكتوراه(غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- ❖ أبو كريم ، احمد فتحي (2017م) : تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة بهم من قبل القيادات التربوية ، مجلة الإنسانية والاجتماعية.
- ❖ الأخضر، مالك والطاهر ، بعلة (٢٠١٦) : الأسس المنهجية لجمع البيانات الإحصائية في البحوث الاجتماعية. مجلة البديل الاقتصادي. جامعة الجلفة و جامعة البويرة. العدد الخامس. الجزائر.
- ❖ الأمم المتحدة (1999م): تقرير اللجنة الدولية لمكافحة المخدرات (INCB).
- ❖ البسيوني ، محمد سليم (2013) : اساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية والانسانية ، ط (1) ، دار الفكر العربي ، القاهرة مصر.
- ❖ البياتي ، فارس رشيد (2018م) : الحاوي في مناهج البحث العلمي ، دار السواقي العلمية المملكة الاردنية الهاشمية ، ط(1).
- ❖ البيومي ، اية جمال (2019م): متطلبات تطبيق الادارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم ، رسالة ماجستير ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد الثاني عشر_ الجزء الرابع (2019م).
- ❖ حسن ، أشرف (2018م): واقع ممارسة الشفافية الإدارية في كلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع (98).
- ❖ الحشاش، خالد سعد (2014م) : درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين.
- ❖ حوامدة ، باسم وجردات ، محمد (2005م) : درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد (58) الجزء الثاني ، المنصورة - مصر.
- ❖ الراشدي ، سعيد علي (2013م) : الإدارة بالشفافية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ❖ الرمزي ، فهد عبد الرحمن (2013م) : الادارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من جهة نظر المديرين والمشرفين ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى، كلية التربية _قسم الادارة التربوية والتخطيط (2013م).
- ❖ الزالمى ، علي عبد جاسم وآخرون (2009م) : مفاهيم وتطبيقات في التقويم والقياس التربوي ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت .
- ❖ سعد ، نداء اكرم احمد (2018) :الشفافية الادارية لدى رؤساء الأكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، كلية العلوم التربوية قسم الادارة والمناهج ، عمان ، الاردن.
- ❖ الشخبانة ، عبد (1998م): الشفافية في الخدمة المدنية تجربة ديوان الرقابة والتفتيش الإداري.
- ❖ صبيح ، أحمد مصطفى (2016م) : الرقابة المالية والإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري الجيزة ، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع.
- ❖ الصيرفي ، محمد (2007م) : تبسيط الإجراءات ، سلسلة إصدار التدريب الإداري، الأسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية ، للنشر والتوزيع .
- ❖ الطشة ، غنيم حمود و حوامدة ، باسم علي (2009م) : درجة التزام بالشفافية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها ، المجلة التربوية - الكويت (93).
- ❖ الطوخي ، سامي (2002م): إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر ، مجلة مركز البحوث والمعلومات البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، السنة (20)، العدد الرابع ، مصر.
- ❖ عطية ، محسن علي (2009م) : البحث العلمي في التربية مناهجه ، ادواته وسائله الاحصائية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان الاردن .
- ❖ الغريب ، رمزية (1985): التقويم والقياس النفسي والتربوي ، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة .
- ❖ اللوزي ، موسى (2002م): التنظيم وإجراءات العمل ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى .
- ❖ محمد ، محمد جاسم (2004م) :علم النفس التربوي وتطبيقاته ، ط(1) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- ❖ المصري ، طاهر (2000م) : الشفافية والاستثمار في الأردن ، مؤتمر نحو شفافية أردنية عمان مؤسسة ،الأرشيف العربي.
- ❖ ملحم ، سامي محمد (2011م):مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط(6)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ❖ ميخائيل ، امطانيوس نايف (2015م): القياس والتقويم التربوي للأسوياء وذوي الاحتياجات الخاصة ، ط (1)، عمان : دار الاعصار العالمي للنشر والتوزيع .

- ❖ ميخائيل , امطانيوس نايف (2015م): القياس والتقويم التربوي للأسوياء وذوي الاحتياجات الخاصة , ط (1), عمان : دار الاعصار العالمي للنشر والتوزيع .
- ❖ النعمة , طه العجيلي (2004م): مدخل الى علم النفس , منشورات المجتمع العلمي , مطبعة المجتمع العلمي , بغداد .

Bibliography of Arabic References (Translated toEnglish)

- ❖ Henriques , Adrian,(2007) "Corporate Truth "The Limits To Transparency, Earthscan, 1st Edition, USA and Uk .
- ❖ Nunnally, J. C (1978) psychometric Theory, McGraw-Hill I company, New York.
- ❖ UNESCO (2013):International Foundation for Education Culture and Science, Annual report.
- ❖ Allon, C , & Thomas , D (2004) : Strategies for effective testing (7 ed) New jersey: prentie Hall.
- ❖ Abu Karim Ahmed Fathi (2016 AD): Transparency and Leadership in Management, Amman, Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution, 2nd edition.
- ❖ Abu Karim, Ahmed Fathi (2005 AD): The concept of transparency in senior management and its relationship to administrative communication, unpublished doctoral dissertation, University of Jordan, Amman.
- ❖ Abu Karim, Ahmed Fathi (2017 AD): The evaluation of the participants in the course of school principals and educational supervisors at both King Saud University and Imam Muhammad bin Saud Islamic University in Riyadh, the degree of trust in them by educational leaders, Humanity and Social Journal.
- ❖ Abu Qaoud Ghazi (2011 AD): A proposed framework for measuring the impact of practicing the dimensions of administrative transparency in the axes of

- business development. An evaluative study, Al-Nahda Magazine, Volume (12), Issue (2).
- ❖ Al-Akhdar, Malik and Al-Taher, Bala (2016): Methodological foundations for collecting statistical data in social research. Al-Badil Al-Iqtisadi Journal. University of Djelfa and University of Bouira, Issue No. 5, Algeria.
 - ❖ Al-Basyouni, Muhammad Salim (2013): Fundamentals of Scientific Research in Educational, Social and Human Sciences, 1st ed., Dar Al-Fikr Al-Arabi, Cairo, Egypt.
 - ❖ Al-Bayati, Faris Rashid (2018 AD): Al-Hawi in Scientific Research Methods, Dar Al-Sawaqi Scientific House, Hashemite Kingdom of Jordan, 1st edition.
 - ❖ Al-Bayoumi, Aya Gamal (2019 AD) Requirements for implementing transparent management in public secondary schools in Fayoum Governorate, Master's Thesis, Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, Issue No. 12, Part Four (2019 AD).
 - ❖ Al-Gharib, Ramziyya (1985) Psychological and Educational Evaluation and Measurement, Anglo-Egyptian Library, Cairo.
 - ❖ Al-Hashash, Khaled Saad (2014 AD) The degree of administrative transparency achieved by the directors of education directorates in the Gaza governorates and its relationship to the performance of their employees, Master's thesis (unpublished, Islamic University of Gaza, Palestine).
 - ❖ Al-Lawzi, Musa (2002 AD) Organization and Work Procedures, Amman, Wael Publishing and Distribution House, First Edition.
 - ❖ Al-Masry, Taher (2000 AD): Transparency and Investment in Jordan, Towards Jordanian Transparency Conference, Amman, Arab Archives Foundation.
 - ❖ Al-Naama, Taha Al-Ajili (2004 AD) Introduction to Psychology, Scientific Society Publications, Scientific Society Press, Baghdad.
 - ❖ Al-Ramzi, Fahd Abdul Rahman (2013 AD): Management with transparency among the directors of education offices in the Makkah Al-Mukarramah region

from the point of view of directors and supervisors, Master's thesis, Umm Al-Qura University, College of Education, Department of Educational Administration and Planning (2013 AD).

- ❖ Al-Rashidi, Saeed Ali (2013 AD): Management with Transparency, Kunuz Al-Ma'rifa Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
- ❖ Al-Sayrafi, Muhammad (2007 AD): Simplification Procedures, Administrative Training Edition Series, Alexandria, Horus International Publishing and Distribution House.
- ❖ Al-Shakhbana, Abdul (1998 AD): Transparency in the Civil Service: The Experience of the Administrative Control and Inspection Bureau.
- ❖ Al-Tasha, Ghanem Hamoud and Hawamdeh Basem Ali(2009 AD): The degree of commitment to transparency in the Ministry of Education in the State of Kuwait from the point of view of employees. In it, the Educational Magazine - Kuwait (93).
- ❖ Al-Tawkhi, Sami (2002 AD) Transparency and Empowerment Management in the Transportation Sector in Egypt, Journal of Administrative Research and Information, Sadat Academy for Administrative Sciences, Year (20).Fourth, Egypt .
- ❖ Al-Zamili, Ali Abdul Jassim and others (2009 AD): Concepts and Applications in Educational Evaluation and Measurement, Al-Falah Library for Publishing and Distribution.
- ❖ Atiya, Mohsen Ali (2009 AD): Research Scientific in education: its curricula, tools, and statistical methods. Dar Al-Manahj for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- ❖ Hassan, Ashraf (2018 AD) The reality of practicing administrative transparency in the Faculty of Education, Al-Azhar University, Cairo, Journal of Arab Studies in Education and Psychology, No. (98).

- ❖ Hawamdeh, Basem and Jaradat, Muhammad (2005 AD): The degree of application of administrative accountability in public schools in Jerash Governorate, Journal of the Faculty of Education, Mansoura University, Issue (58), Part Two, Mansoura, Egypt.
- ❖ Malham, Sami Muhammad (2011 AD) Research Methods in Education and Psychology (6), Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution, Amman.
- ❖ Michael, Amtanius Nayef (2015 AD) Educational Measurement and Evaluation for Normal and Disabled Individuals Special Needs, 1st edition, Amman: Dar Al-Asar Al-Alamy for Publishing and Distribution.
- ❖ Michael, Emtanius Nayef Educational Measurement and Evaluation for Normal and Disabled Individuals (2015 AD) Special Needs, 1st edition, Amman: Dar Al-Asar Al-Alamy for Publishing and Distribution.
- ❖ Muhammad, Muhammad Jassim (2004 AD): Science Educational Psychology and its Applications, 1st ed., Dar Al Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- ❖ Saad Nidaa Akram Ahmed (2018): Administrative transparency among academic presidents in private Jordanian universities in the capital, Amman, and its relationship to the organizational trust of faculty members. Master's thesis, Middle East University, Faculty of Educational Sciences, Department of Administration and Curricula, Amman, Jordan.
- ❖ Subaih, Ahmed Mustafa (2016 AD): Financial and Administrative Control and its Role in Reducing Administrative Corruption, Giza, Arab Studies Center for Publishing and Distribution.
- ❖ United Nations (1999): Report of the International Narcotic Drugs Commission (INCB).
- ❖ Henriques , Adrian,(2007) "Corporate Truth "The Limits To Transparency, Earthscan, 1st Edition, USA and Uk .

- ❖ Nunnally, J. C (1978) psychometric Theory, McGraw-Hill I company, New York.
- ❖ UNESCO (2013):International Foundation for Education Culture and Science, Annual report.
- ❖ Allon, C , & Thomas , D (2004) : Strategies for effective testing (7 ed) New jersey: prentie Hall.