



## الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

محمد عوض شعيبات\*\*

[mshuibat@staff.alquds.edu](mailto:mshuibat@staff.alquds.edu)

زيد عيسى حسين أبو سرحان\*

[zzaid8804@gmail.com](mailto:zzaid8804@gmail.com)

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف على درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق ذلك تم تطبيق وتطوير استبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (737) معلماً ومعلمة بنسبة (2%) من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة الشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية لدى افراد العينة بدرجة متوسطة. ولم تكن الفروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديراتهم في درجة الشفافية الإدارية وفق الجنس وسنوات الخبرة على جميع المجالات والدرجة الكلية. وأظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية تعزى للمؤهل العلمي على الدرجة الكلية بين (بكالوريوس) و(أعلى من بكالوريوس) ولصالح (أعلى من بكالوريوس)، وعلى المجالين (شفافية الإجراءات الإدارية، اتخاذ القرار). كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دالة احصائياً بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة على الدرجة الكلية كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لمجالات محور الشفافية الإدارية ومحور الدرجة الكلية لفقرات الثقافة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، الثقافة التنظيمية، المحافظات الشمالية.

\* طالب الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية - كلية الدراسات العليا - جامعة القدس - فلسطين.

\*\* أستاذ القيادة والإدارة التربوية - كلية الدراسات العليا - جامعة القدس - فلسطين.

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

© نُشر هذا البحث وفقاً لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



## Administrative Transparency Among Public School Principals in Palestine and Its Relationship with Organizational Culture from Teachers' Perspectives

Zaid Issa Hussein Abu Sarhan\*

[zzaid8804@gmail.com](mailto:zzaid8804@gmail.com)

Mohammed Awadh Shuibat\*\*

[mshuibat@staff.alquds.edu](mailto:mshuibat@staff.alquds.edu)

### Abstract

The study aimed to identify the level of administrative transparency among public school principals in Palestine and its relationship to organizational culture from teachers' perspective. For this purpose, a questionnaire was developed and administered to a random sample of (737) male and female teachers, representing (2%) of the study population. The results showed that administrative transparency level and organizational culture among sample members was moderate. The differences were not statistically significant between the averages of their estimates in administrative transparency level regarding gender, years of experience in all fields, and overall score. There were statistically significant differences in the sample's estimates means of administrative transparency degree attributed to qualification over the total degree between (Bachelor and higher than a bachelor degrees, favoring higher than bachelor's degree, and on (transparency of administrative procedures, and decision-making) areas. Findings also revealed no statistically significant differences in the sample members' estimates for organizational culture level based on gender, academic qualification and years of experience variables on the total score. It was concluded that there was a strong, statistically significant positive correlation between the total score for administrative transparency aspects domain and total score for organizational culture items.

**Keywords:** Administrative Transparency, Organizational Culture, Northern provinces.

\* Ph.D. Candidate in Educational Leadership and Administration – College of Postgraduate Studies – Al-Quds University – Palestine.

\*\* Professor of Educational Leadership and Administration – College of Postgraduate Studies – Al-Quds University – Palestine..

Cite this article as: Abu Sarhan Zaid Issa Hussein. Shuibat, Mohammed Awadh (2024). **Administrative Transparency Among Public School Principals in Palestine and Its Relationship with Organizational Culture from Teachers' Perspectives.** *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies* 6(2) 290-347

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



## المقدمة:

ظهرت الإدارة التربوية بصفتها علماً مستقلاً في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1946م فازدادت الدراسات والأبحاث الخاصة بهذا النوع من الإدارة مع مرور الوقت، ومن ثم انتشرت الإدارة التربوية في العالم. والإدارة التربوية تشتمل مجموعةً من العمليات التي تشمل التخطيط، والضبط، والتوجيه، والتنفيذ، والتقييم للأعمال المتعلقة بالشؤون الخاصة في المؤسسات التعليمية التي تُشكّل المدارس عن طريق استخدام أفضل الوسائل والطرق المتاحة، لذلك تكمن أهمية الإدارة التربوية أيضاً بأنها تشمل جميع العمليات الشاملة والمتشابهة مع بعضها والتي تُمثل النظام التربوي المُطبق في المجتمع، الذي يظهرُ في نظام التربية والتعليم في الدولة (الدليبي، 2013).

وقد انبثق عن الإدارة التربوية ما يعرف بالإدارة المدرسية، والمتمثلة بأنها عملية الإشراف اليومي من قبل مدير المدرسة على طبيعة سير التعليم المدرسي، وإدارة البرامج التعليمية، والعمل على تحديد وبناء غايات وأهداف من أجل تعزيز قيم التعليم ورفع مستواه. وتختلف المسؤوليات التي يتم تحديدها لمدير المدرسة حسب طبيعة المؤسسة التعليمية، وفي أغلب الأحيان يكون هذا المدير حلقة وصل مهمة بين الطلبة والمعلمين والمجتمع المحلي.

وتسعى الإدارة المدرسية إلى ترتيب وتنسيق وتنظيم ورقابة كل العمليات الإدارية الخاضعة لها، وتسجيل أعلى درجات الاتصال الفعال بين التقسيمات الإدارية المختلفة. ومن أجل أن تكون الإدارة التربوية فعالة وناجحة فهي تتصف بعدد من الخصائص المهمة التي تسهم بتحقيق الاستقرار والثقة لدى موظفيها والعاملين فيها. إن على مدير المدرسة أن يتحلى بالتعاون والعدالة والصدق والجرأة والشفافية. إن المقدرة القيادية لمديري المدارس تؤثر بشكل كبير على الشفافية الإدارية وعلى الثقافة التنظيمية للمدرسة، وتحدد القدرة القيادية لمديري المدارس بمدى امتلاكهم للمهارات القيادية كالنزاهة والشفافية والتحلي بالصدق والتعامل بمصادقية (Tonich، 2021). ويقصد بالشفافية الإدارية أسلوب عمل مبني على أساس الوضوح والنزاهة والدقة والحكمة والعقلانية والصراحة، في كافة الأنشطة والتعليمات الإدارية المختلفة والمتعددة التي تقوم بها الإدارة التربوية مما يسهم في تحقيق المصالح العليا للمؤسسة (الطراونة والعضايلة، 2010). فضلاً عن أهمية الشفافية الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة في المدارس لوجود سياسات واضحة ومكتوبة ودقة المعلومات في المدرسة، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات، وتحقيق العدالة وحداثة اللوائح

والتشريعات والأنظمة، وسرعة قنوات الاتصال (الأبيض، 2018). وأوضح سعد (2018) مميزات الشفافية الإدارية بأنها تسهم في تحقيق أهداف المدارس وتزيد من فاعليتها، وزيادة الثقة بين المعلمين والعاملين في المدرسة، وإتاحة حرية التعبير عن أفكارهم. إن ممارسة مدير المدرسة للشفافية الإدارية يقود إلى تحقيق الأهداف التربوية بفاعلية، ذلك أنه ينعكس إيجابياً على كثير من المتغيرات السلوكية في العملية الإدارية ومنها الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التربوية. وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، والمدارس بشكل خاصة، لما لها من انعكاس على الفاعلية التنظيمية والمناخ التنظيمي، من ناحية تحصيل الطلبة، وتحقيق الانتماء، والإنجاز، والولاء، والعمل بروح الفريق، وتحقيق ذات العاملين (شايين، 2011). فالثقافة التنظيمية بحسب العريقي (2013) مجموعة من القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة، التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. وقد أورد الكتاب والمختصون العديد من المفاهيم حول مفهوم الثقافة التنظيمية فمنهم من عرف الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن نظام مطبق من خلال مفاهيم مشتركة وأعراف وتقاليد تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن غيرها (Robbins، 1998,595). وترى الحريري (2008) أن المدرسة تلعب دوراً أساسياً ورئيساً في تحقيق أهداف التربية في الدولة، ومن هنا فإن تحقيق الأهداف الشاملة للعملية التربوية، القائمة في المدارس تحتاج إلى ضرورة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، بما تشتمل عليه من فلسفة وقيم، ومعتقدات، وأعراف، وتوقعات. فالثقافة التنظيمية تعد عنصراً مهماً وأساسياً في المؤسسات المعاصرة، يفرض على القادة والمديرين أن يتفهموا أبعادها الفرعية، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات والمنظمات. هذه الثقافة هي نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير، وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها، ثم تضفي المؤسسة ذلك النسق الثقافي لمنتسبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها. (القاضي، 2015). لذلك تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات التي ينبغي على قادتها ومديرها أن يفهموا أبعادها وعناصرها؛ لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المدارس، والذي يؤثر في سلوك. وفي ضوء ما سبق، فقد سوغ ذلك للباحث القيام بهذه الدراسة بهدف التعرف إلى درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس من وجهة نظر المعلمين.



## مشكلة الدراسة:

تحظى الشفافية الإدارية باهتمام واسع من قبل الإداريين الذين يعملون في كافة المؤسسات وخصوصاً التربوية منها. ويعود السبب في ذلك إلى أن الشفافية الإدارية تعد من القضايا المعاصرة والحديثة التي يشهدها القرن الحالي، والتي يتطلب الوصول إلى ممارستها وتطبيقها الكثير من الطرق والآليات والاستراتيجيات التي تجعل من مديري المدارس قادرين على التكيف معها، وبالتالي تصبح أسلوباً ونمطاً سائدين لدى المديرين، الأمر الذي من شأنه تحقيق الرؤية التربوية المنشودة. إضافة إلى ذلك فإن غياب الشفافية الإدارية في المؤسسات العاملة في فلسطين بشكل عام وفي المؤسسات التربوية بشكل خاص، قد يؤدي إلى تراجع الدافعية نحو العمل لدى الأفراد العاملين فيها، مما يؤثر سلباً على ثقافتهم التنظيمية. وتشير بعض الدراسات (الصرايرة والعجمي، 2020)، إلى أن ممارسة الشفافية الإدارية بدرجة متوسطة. ولاحظ الباحث من خلال عمله معلماً لمدة زادت على ست سنوات، وانتقاله فيما بعد إلى وظيفة مدير مدرسة، ومن خلال معاشته لكثيرين من المعلمين ومديري المدارس، اتصاف مديري المدارس بمستويات متعددة ومتباينة من الشفافية الإدارية، مما يؤثر على الثقافة التنظيمية لمعلمي المدارس، ما سوغ للباحث إجراء هذه الدراسة، بهدف الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس من وجهة نظر المعلمين؟

## أسئلة الدراسة:

استناداً إلى ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية.

**السؤال الأول:** ما درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من

وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** ما درجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من

وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثالث:** هل توجد فروق دالة احصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية

الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، الجنس وسنوات

الخبرة؟



السؤال الرابع: هل توجد فروق دالة احصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، الجنس وسنوات الخبرة؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين ودرجة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟  
أهداف الدراسة:

1- التعرف على درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

2- التعرف على درجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

3- الكشف عن طبيعة الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، الجنس وسنوات الخبرة؟

4- الكشف على طبيعة الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، الجنس وسنوات الخبرة؟

5- الكشف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين ودرجة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟

أهمية الدراسة

- الأهمية النظرية:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها وهو درجة الشفافية الإدارية في المدارس الفلسطينية، ومدى ممارسة المديرين لها وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس. لذا قد تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية والفلسطينية التربوية، بإطار نظري في مجال إدارة المدرسة الحديثة، بتطبيق معايير الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، وكذلك ستفيد الباحثين، في اتخاذها مرجعية لهم في أبحاثهم العلمية.



### - الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في الآتي:

- تزويد مديريات التربية والتعليم في فلسطين، بمستوى الشفافية الإدارية التي يمارسها المديرون وبالتالي تقديم الدعم والتوجيه لزيادة هذا المستوى.
- تزويد الباحثون المهتمون في هذا المجال، ومراكز البحث العلمي التابعة لوزارة التربية والتعليم، بالأدب النظري للدراسة وما ستتوصل إليه من نتائج وتوصيات، وإمكانية إجراء دراسات مشابهة.

### حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: الشفافية الإدارية وعلاقتها بالثقة التنظيمية.
2. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين.
3. الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في المديريات الست الآتية: مديرية الخليل، مديرية نابلس، مديرية القدس، مديرية بيت لحم، مديرية رام الله ومديرية جنين في الضفة الغربية/ فلسطين.
4. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2024/2023.

### مصطلحات الدراسة

#### -الشفافية الإدارية: Administrative Transparency

هناك العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم الشفافية الإدارية، نوجز ثلاثة منها: فقد عرفها حافظ (2010) بأنها تعني: وضوح التشريعات، ودقة الأعمال المنجزة، وفهم الإجراءات، ووضوحها، ومرونتها، وتوفير الوقت والتكاليف، وتجنب الإرباك، والفوضى في تقديم الأعمال، وتسهم بشكل كبير في مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة.

أما الغميز (28:2019) فقد عرفتها بأنها: "فلسفة وممارسة إدارية قائمة على الوضوح والعلنية والتدقيق المستمر والدقيق للمعلومات على مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، وفاعلية المساءلة والمحاسبية والتزام الموضوعية والحياد والنزاهة".

وعرفها الباحث نظرياً بأنها: مدى مرونة الإجراءات المتبعة التي يقوم بها مديرو المدارس ووضوحها، من خلال تبسيطها وسرعة إنجازها، ومشاركة المعلمين والمجتمع في صنع القرار. وتقاس اجرائياً بالدرجة الكلية للشفافية الإدارية التي يحصل عليها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في استجاباتهم على فقرات مقياس الشفافية الإدارية المطبق في هذه الدراسة.

### -الثقافة التنظيمية Job Performance

هناك العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم الثقافة التنظيمية، نوجز ثلاثة منها: عرفها (Chang,2004:26) بأنها: "مجموعة من القيم المشتركة التي توضح كيفية السيطرة على اتجاهات وسلوك الأفراد العاملين في المنظمة، فالقيم المشتركة تعتبر أساساً لقيام المنظمة بوظائفها لكونها تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها".

وعرفها (Daft, 2004) بأنها: مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطريقة التفكير المشترك بين أعضاء التنظيم والتي يمكن تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة. في حين عرفها القريوتي (2008: 373) بأنها: "منظومة من المعاني والرموز التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".

وعرفها الباحث نظرياً بأنها: مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والقيم المشتركة والاتجاهات والمعاني والرموز والقيم الأساسية بين أعضاء المنظمة الواحدة والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتعتبر هذه الثقافة هي التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتنتقل من جيل إلى آخر. وتقاس إجرائياً بالدرجة الكلية للثقافة التنظيمية التي يحصل عليها مديرو المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في استجاباتهم على فقرات مقياس الثقافة التنظيمية، المطبق في هذه الدراسة.



أدب نظري ودراسات سابقة

أولاً: أدب نظري:

المحور الأول: الشفافية الإدارية:

مفهوم الشفافية الإدارية: إن مما لا شك فيه بأن الشفافية بمفهومها العام جاءت بمعنى الوضوح وعدم الغموض، وعلى ذلك فإن الشفافية في العربية تعني القدرة على إِبصار الأشياء الموضوعية خلف الشيء، وبالتالي رؤية هذه الأشياء ومعرفة حقيقتها (أنس وآخرون، 2004).

وبحسب الطشة (2007) تعبر الشفافية الإدارية عن مجموعة السلوكيات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية التي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة ووضوح تقويم الأداء وعدالته ونشر المعلومات والبيانات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، وتبسيط الإجراءات وآليات العمل ووضوحها، وموضوعية اتخاذ القرارات" (قطيشات، 2010، ص45). وهذا يعني أن الشفافية الإدارية يعبر عنها بالأسلوب الإداري الذي يتبناه مدير المدرسة والقائم على وضوح القوانين والأنظمة، وتفعيل قنوات الاتصال المفتوحة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتبسيط إجراءات العمل، لإنجاز الأعمال داخل الإدارة المدرسية وخارجها. أهمية الشفافية الإدارية: أضحت الشفافية اليوم من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة ومطلباً تسعى الدولة بكافة مؤسساتها للعمل به وإظهاره كوجه من أوجه الديمقراطية، ومفهوم من مفاهيم الحضارة، ويمكن بيان أهميتها كما جاء عند أبو كريم (2005). من خلال ما يأتي:

- 1- تعمل على إزالة الغموض في أعمال الإدارة ومعرفة العاملين فيها للأهداف التي تسعى لتحقيقها، لأن العمل المظلم أو المعتم يضعف روح الانتماء لدى العاملين، فالمصارحة والمكاشفة وإيضاح المعلومات تزيد من ولاء الموظف..
- 2- تمثل الشفافية أحد أهم عناصر نجاح التنمية في الدولة، إذ تعمل على زيادة الجودة في الأداء الشخصي والمؤسسي فإتاحة الفرصة للمواطنين بالمشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى زيادة وعيهم ومعرفتهم بالخيارات المتاحة لهم وتعمل على تحقيق العدالة، للوصول بالإدارة إلى النظام الإداري المفتوح.



3- تمثل الشفافية ركناً من أركان تحقيق المساءلة التي تعمل على الوقاية من الأخطاء الصادرة عن الحكومة وتعمل على محاربة الفساد وتسهيل إجراءات العمل الإداري وسرعة إنجازه. (الحري، 2012).

#### أبعاد الشفافية الإدارية:

1- شفافية المعلومات والحصول عليها: بدون معلومات دقيقة وصحيحة لا يمكن القيام بالأعمال واتخاذ القرارات المناسبة والصائبة؛ والذي ينعكس إيجابياً على تحسين عملية الاتصال. (الطراونة، والعضايلة، 2010).

2- شفافية الإجراءات الإدارية: ينبغي أن تتصف الإجراءات الإدارية بالشمولية والترابط مع أهداف المنظمة، وأن تستند إلى معايير واضحة، وأن ترتبط مع الخطوات الرقابية حتى يسهل متابعتها (العلاق، 2009).

3- القوانين واللوائح الواضحة: وهي مجموعة المواد القانونية واللوائح الداخلية المنظمة لسير العمل والتي يتم وضعها لتنظيم العمل في مؤسسة من المؤسسات وهي في مجملها تمثل مجموعة القيود والضوابط التي تحكم الطريقة التي يسير وفقاً لها العمل. (الحري، 2012).

4- ووضوح الإجراءات الإدارية: إن المكاشفة، وإتاحة المعلومات حق من حقوق المعلمين في المدارس فضلاً عن كونها حق من حقوق المجتمع المحلي، بحيث لا تصبح المعلومات والبيانات التي تتعلق بمؤسسة قاصرة في نطاق ضيق.

4- شفافية تقييم الأداء: وهي من العمليات الإدارية التي تستخدم للربط بين نشاط العاملين في المؤسسة وبين أهدافها، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة خلال عملها، وتعد عملية التقييم من الأدوات المستخدمة في تطوير المؤسسة وتغييرها. (السبيعي، 2013).

متطلبات قيام الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية: هناك العديد من المتطلبات التي تؤدي إلى وجود الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية كما أوردها الراشدي (2007) لعل أبرزها:

1- تطوير الهياكل التنظيمية وإجراءات العمل من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات للعاملين في التنظيم، والاهتمام بوجود خرائط تنظيمية وأدلة وخرائط سير الإجراءات، إذ يساعد ذلك في توفير المناخ المناسب للتنمية الإدارية.



- 2- إعداد كل مؤسسة برنامجاً سنوياً للتطوير الإداري خاص بها، والالتزام به ومراقبة الالتزام بذلك ومساءلة المعنيين
- 3- برامج تثقيفية للعاملين الجدد، من خلال زيادة إلمامهم المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، وإعطاء صورة واضحة عن المؤسسة وأهدافها وأنشطتها وبرامجها ومستوياتها الإدارية.
- 4- اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين وتعيينهم، وترقيتهم وتدريبهم ومكافأتهم، وتقييم أدائهم بشفافية.
- 5- مراجعة القوانين والأنظمة بشكل دوري من أجل توضيح الفقرات الغامضة للعاملين.

### المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

#### أهمية الثقافة التنظيمية:

1. الثقافة التنظيمية لها تأثير على كيفية عمل المؤسسة وصياغة واتخاذ القرارات.
  2. يمكن للثقافة التنظيمية أن يكون لها تأثير على تحفيز الأفراد داخل المؤسسات.
  3. تسهم الثقافة التنظيمية في رفع معنويات الأفراد داخل المؤسسات.
  4. تنمي الثقافة التنظيمية الابتكار والإبداع عند الأفراد في المؤسسات.
- الثقافة المدرسية: يعبر عن الثقافة المدرسية بأنها مجموعة منظومة من القيم والمعايير والمعتقدات والمبادئ والممارسات، تتكون في المدرسة مع الوقت نتيجة لتفاعل مجتمع المدرسة من إدارة، ومعلمين، وطلاب مع بعضهم بعضاً وحلهم للمشاكل والتحديات التي تواجههم، بذلك تعتبر الثقافة التنظيمية الحجر الأساسي في إحداث التطوير المدرسي، لذا فإن القلب النابض لعملية التغيير التربوي هو المعلم، وشحنه برغبة التغيير في الثقافة المدرسية من أجل التطوير والتحسين في الأداء المدرسي (الرحبي، 2019).

خصائص الثقافة التنظيمية: أورد مجموعة من الكتاب العديد من الخصائص، وهي على

النحو الآتي:

- أ- الانتظام في السلوك والتقييد به.
- ب - المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب.
- ج- القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية.
- ح- الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملته العاملين والعملاء.



خ- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى.  
د- المناخ التنظيمي: عبارة عن: "مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، والسياسات، والاتصال وغيرها" (العميان، 2005: 315).

أنواع الثقافة التنظيمية: أشار بعض الكتاب إلى نوعين من الثقافة القوية والثقافة الضعيفة (Fakhar، 2012: 975) وأن هناك عاملين أساسيين يحددان قوة ثقافة المنظمة وهما عنصرى الشدة والإجماع.

#### عناصر الثقافة التنظيمية:

أ - القيم التنظيمية: وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف الموجودة.

ب- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات والإسهام في العمل الجماعي وأثره في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج- الأعراف التنظيمية: المتمثلة في عدد من المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة.

د - التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو المنظمة كل منها عن الآخر خلال فترة الفرد في المنظمة (العميان، 2005: 313).

أبعاد الثقافة التنظيمية: يرى (13) Erickson أن أبعادها تتمثل في: الهيكل التنظيمي، وأهمية أمن المنظمة والاتصالات والسلوك الإداري، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلاً عن استجابة العاملين وتصرفاتهم، إن ما يهم في هذا المجال هو الآلية التي يتم بها إنتاج الثقافة وإعادة إنتاجها علاوة عن تثقيف العاملين الجدد، وهناك رموز موجودة في المنظمة تعكس نماذج ودلائل تعمل على الحفاظ على ثقافة المنظمة. (عبد اللطيف، جودة، 2010).



ثانياً: "دراسات سابقة ذات صلة

دراسات سابقة ذات صلة بالشفافية الإدارية

أ.دراسات عربية:

قام العبار (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة الالتزام التنظيمي وأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) وعلاقته بالشفافية الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي الليبية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات الوسطى والبالغ عددهم (116) مديراً، أشارت النتائج إلى أن درجة الالتزام التنظيمي قد جاءت مرتفعة، وأن مستوى الشفافية الإدارية قد جاء متوسطاً، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردية بين الالتزام التنظيمي وأبعاده والشفافية الإدارية، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) والشفافية الإدارية.

أما دراسة الشمري (2020) فهدف إلى الكشف عن درجة ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (292) معلماً ومعلمة في مدارس المرحلة المتوسطة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة درجة مرتفعة لممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة.

أما دراسة الصرايرة والعجمي (2020) فهدف إلى الكشف عن درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (410) معلماً ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج درجة متوسطة لممارسة الشفافية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

وأجرت الشرفات (2019) دراسة في الأردن هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية وعلاقتها باتخاذ القرار. تكونت عينة الدراسة من (431) مديراً ومعلمة من مدارس البادية الشمالية الشرقية، ولتحقيق ذلك، استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين الشفافية الإدارية واتخاذ القرار، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير الجنس، ولصالح الإناث.

أما دراسة المطيري والعمرى (2018) فهدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية التابعة للمدينة المنورة والكشف عن الفروقات بين وجهات نظر المعلمات نحو مستوى ممارسة الشفافية الإدارية، وبيان متطلبات تعزيز الشفافية الإدارية لدى القائدات أنفسهن. وبلغت عينة الدراسة (331) معلمة، والمقابلة مع عينة قصدية مكونة من (15) قائدة. أكدت الدراسة أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات لجميع مجالات الدراسة جاء ضمن المستوى المتوسط.

ودراسة قام بها الباحثان العاجز والحلاق (2015) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم، إذ تكونت عينة الدراسة من (249) معلماً ومعلمة، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي: جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بدرجة متوسطة، عدم وجود فروق دالة احصائية للشفافية الإدارية من وجهة نظر معلمهم، ولأبعاد الشفافية في مجالات الدراسة تعزى إلى متغير النوع، فيما وجدت فروق دالة احصائية في الدرجة الكلية لمقياس الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات.

كما هدفت دراسة الدليبي (2013) " إلى التعرف على مستوى الشفافية الإدارية لدى الأقسام العلمية في كليات جامعات الأنبار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة البحث من (6) كليات علمية وإنسانية وجميع أقسامها (32) قسماً علمياً، وتم اختيار نسبة (30%). ومن أهم النتائج: أن مستويات الشفافية الإدارية مرتفعة في جامعة الأنبار، أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والإبداع الإداري.

#### ب- دراسات اجنبية:

هدفت دراسة كاريانا (Karyana، 2021) إلى الكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في إندونيسيا، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من (120) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة درجة مرتفعة لممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

وقامت بيرشرد وروير ديسبريس (Burscheid & Roewer-Despres، 2019) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى تطوير برنامج عمل مستند إلى المساءلة والشفافية وقياس أثره



على فاعلية اتخاذ القرار. تكونت عينة الدراسة من (416) من الموظفين والمديرين العاملين في عدد من المؤسسات الحكومية والخاصة، تم استخدام الاستبانة والمقابلة الشخصية، وأشارت النتائج إلى أن البرنامج المطور لزيادة فاعلية اتخاذ القرار والمستند إلى المساعدة والشفافية يقوم على الإفصاح عن المعلومات والبيانات وإتاحة الفرصة للوصول إلى المعلومات بشكل يسير مما ينعكس على فاعلية اتخاذ القرار.

أما دراسة نتسيلي (2014, Ntsele) في جنوب افريقيا فقد هدفت إلى معرفة طبيعة علاقة المحاسبة والشفافية باتخاذ القرارات المالية للمدارس. تكونت عينة الدراسة من (4) من مديري المدارس الأساسية. تم استخدام الاستبانة كأداة للاستبانة. وبينت النتائج أن العلاقة بين الشفافية واتخاذ القرارات المالية للمدارس عكسية. وأن هناك ضعفاً في اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالمدارس الأساسية، وبينت نتائج الدراسة أن هناك غياباً للمبادئ والمرتكزات المرتبطة بالشفافية وبالإدارة المالية بالإجراءات المرتبطة بالشفافية والمحاسبة، بالإضافة إلى أساليب قديمة في توثيق الوصولات لدى مديري المدارس، وأن هناك حاجة لتوعيتهم حولها.

#### دراسات سابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية:

##### أ-دراسات عربية:

هدفت دراسة شقرانة وبوضرة (2021) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية- ابتدائيات سيدي لعجال- وتم تطبيق الاستمارة لجمع البيانات على (30) مبحوثاً، وبينت النتائج وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، وكذلك وجود علاقة متوسطة القوة بين المتغيرات .

بينما قام العنزي وغصاب (2017) بدراسة هدفت إلى تشخيص مكونات الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية بمدينة حائل من خلال معرفة درجة ممارستها وأهميتها من وجهة نظر المعلمين، وصولاً للتصور المقترح الذي ينبغي أن تكون عليه مكونات الثقافة التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين بالمدارس الثانوية بمدينة حائل، أثناء إجراء الدراسة وعددهم (819) معلماً، وتم تحديد عينة عشوائية منهم قوامها (350) معلماً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة وأهمية مكونات الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بحائل من وجهة نظر المعلمين تراوحت بين مستوى موافقة عالٍ جداً ومتوسط على مجالات الدراسة.

كما قام المومني (2017) بدراسة للتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من (291) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن تقدير الدرجة الكلية لمستوى الثقافة التنظيمية كان متوسطاً، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات العينة على مستوى الثقافة التنظيمية بسبب اختلاف فئات الجنس في جميع المجالات، ما عدا مجالي القيم التنظيمية والأداة ككل إذ كانت الفروق لصالح الذكور. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

وأجرى عابدين (2013) دراسة بهدف التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية في القدس من وجهة نظر إدارتها ومعلمها، وتم تطبيق الاستبانة على عينة عنقودية مكونة من (21) مدرسة. واستجاب من أفرادها (42) إدارياً و(294) معلماً، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع بشكل عام، وفي مجالات التوقعات التنظيمية والمعتقدات والقيم. ومتوسط في مجال الأعراف كما أشارت النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين تبعاً لجنس المستجيب ومؤله العلمي وسنوات الخبرة لديه.

#### ب- الدراسات الأجنبية:

في دراسة كاترين؛ وبارانغات؛ ودومينجو (Domingo & Parangat, Katherine, 2017) للتحقق من الالتزام التنظيمي لأداء الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في المنطقة الثالثة في لوزان في الفلبين. وتكونت العينة من (400) عضواً وأظهرت النتائج أن درجة الالتزام التنظيمي الأخلاقي والمستمر جاءت عالية، في حين جاء بعد الالتزام العاطفي متوسطاً.

وقد أجرى الباحثان ايسكي وقورزيل (Isik&Gursel,2013) دراسة لمعرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الأساسية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي (دراسة الحالة). واختيرت مدرسة أساسية واحدة من مدارس منطقة (قونية) في تركيا، مضى على تعيين مديرها أكثر من ثلاث سنوات، وتكونت عينة الدراسة من الكادر التعليمي والإداري في المدرسة، وتم استخدام المقابلة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود ثقافة تنظيمية إيجابية سائدة في المدرسة، إذ تسود العلاقات الإيجابية بين المعلمين، واتصاف الكادر الإداري بالسمات القيادية الإيجابية، وتبادل المعلمين في المدرسة وجهات النظر في حل المشكلات.



أما في دراسة هاورد (Howard، 2010) فقد هدفت التعرف إلى العلاقة بين الثقافة المدرسية وبرنامج المكتبة المدرسية أربع حالات دراسية، وهدفت للتعرف إلى عناصر الثقافة المدرسية التي لها تأثير في وجود برامج فعالة للمكتبة المدرسية، واستخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة. وقام الباحث بزيارة كل مدرسة لمدة ثلاثة أيام خلال الزيارات، وأجرى الباحث (47) مقابلة مع أمناء المكتبات والمعلمين، وتوصل إلى أن الثقافة التعاونية - يعتمد المسؤولون أسلوب التعاون في الإدارة - لها تأثير في وجود برامج فعالة للمكتبة المدرسية.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

أثرت الدراسات السابقة العربية والأجنبية الدراسة الحالية بإطار نظري بما يتعلق بالشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية، كذلك أعطت فكرة عن منهجية البحث، وكيفية تصميم أدوات الدراسة، والمعالجات الإحصائية. كما اتفقت أهداف بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية، في استهداف التعرف على واقع الشفافية الإدارية وعلاقته بالثقافة التنظيمية، كدراسات: الشمري (2020)، والعززي وغصاب (2017). كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي فيما يتعلق بمقاييس الدراسة، التي تقيس درجة الشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية. كذلك متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وفي نوع العينة العشوائية التطبيقية. بينما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بمكان إجرائها، إذ تم إجرائها في حدود المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين. بالإضافة إلى أنها اختلفت من ناحية مجتمع الدراسة، إذ إن معظم الدراسات السابقة دمجت بين معلمي ومديري المدارس في المجتمع، وبعضها الآخر اعتمد على مديري المدارس فقط. أما في الدراسة الحالية فلقد كانت من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية من فلسطين. واختلفت أيضاً في حجم العينة إذ تراوحت عينات الدراسات السابقة ما بين (33) فرداً إلى (873) فرداً، أما في الدراسة الحالية؛ فكان عدد أفراد العينة (737) فرداً، أما عن حجم المجتمع فهو في هذه الدراسة (35665) فرداً، بينما لم يتجاوز في معظم الدراسات السابقة (900) فرداً كحد أقصى. وإن ما يميز هذه الدراسة هو تحديدها لمتغير الشفافية الإدارية كمتغير رئيس، والثقافة التنظيمية كمتغير تابع، ولم يسبق لأي دراسة سابقة البحث في هذين المتغيرين في دراسة واحدة "في حدود علم الباحث".



### الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي الذي يحاول الباحثان من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين والبالغ عددهم (35665) معلماً ومعلمة، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام 2024/2023

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، عن طريق جداول معادلة ستيفن ثامبسون (E) وبما لا يقل عن 2% من المجتمع، وتوزيعها حسب متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي والجنس)، والجدول (1) يوضح ذلك.  
جدول (1):

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

| المتغير       | المستوى           | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------------------|-------|----------------|
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات    | 100   | 13.6           |
|               | من 5-10 سنوات     | 193   | 26.2           |
|               | أكثر من 10 سنوات  | 444   | 60.2           |
|               | المجموع           | 737   | 100            |
| المؤهل العلمي | أقل من بكالوريوس  | 78    | 10.6           |
|               | بكالوريوس         | 421   | 57.1           |
|               | أعلى من بكالوريوس | 238   | 32.3           |
|               | المجموع           | 737   | 100            |
| الجنس         | ذكر               | 320   | 43.4           |
|               | أنثى              | 417   | 56.6           |
|               | المجموع           | 737   | 100            |

يبين الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة؛ أن نسبة (13.6%) لأقل من 5 سنوات، ونسبة (26.2%) من (5-10) سنوات، ونسبة (60.2%) لأكثر من 10 سنوات. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة (10.6%) أقل من بكالوريوس، ونسبة (57.1%) للبكالوريوس،



ونسبة (32.3%) أعلى من بكالوريوس. وبين متغير الجنس أن نسبة (43.4%) ذكور، ونسبة (56.6%) إناث.

### أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك بعد الرجوع إلى الدراسات التي اهتمت بالبحث عن الشفافية الإدارية كدراسات؛ العاجز والحلاق (2015)؛ المطيري والعمري (2018)؛ العبار (2021)، والدراسات التي اهتمت ببحث الثقافة التنظيمية وقياسها، كدراسات: العززي وغصاب (2017)؛ المومني (2017) الباحثان شقرانة وبوضرة (2021)، وذلك لغايات قياس واقع الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في فلسطين وعلاقته بالثقافة التنظيمية لدى معلمي المدارس من وجهة نظر المعلمين. إذ تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من قسمين، وهي على النحو الآتي:

القسم الأول: ويمثل المعلومات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والجنس). القسم الثاني: تضمن بصورته الأولية (64) فقرة، وبعد عرضها على المحكمين أصبحت بصورتها النهائية مكونة من (61) فقرة موزعة على محورين رئيسيين، لقياس واقع الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في فلسطين من وجهة نظر المعلمين على النحو الآتي:

- المحور الأول: الشفافية الإدارية الذي تكون من خمس مجالات كالآتي: المجال الأول: شفافية الحصول على المعلومات من الفقرة (1-8)، والمجال الثاني: شفافية الإجراءات الإدارية من الفقرة (9-17)، والمجال الثالث: اتخاذ القرار من الفقرة (18-24)، والمجال الرابع: شفافية تقييم الأداء من الفقرة (25-32)، والمجال الخامس: التشريعات واللوائح من الفقرة (33-42).
- المحور الثاني: الثقافة التنظيمية والذي يتكون من (19) فقرة، وقد قام المبحوثون بالإجابة عن الفقرات بعد توزيعها عليهم إلكترونياً، وفق تدرج "ليكرت" الرباعي كما يأتي: موافق بشدة وأعطيت درجة 4، موافق وأعطيت درجة 3، معارض وأعطيت درجة 2، ومعارض بشدة وأعطيت درجة 1.

### صدق الأداة:

بعد القيام بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية، تم التحقق من صدقها بحساب مؤشرين هما:

1. صدق المحكمين: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين وعددهم (13) محكماً ومحكمة، ملحق (1) وقد تواصل الباحث مع المحكمين بشكل مباشر وعبر البريد الإلكتروني،



ووسائل التواصل الاجتماعي، حيث طلب منهم إبداء رأيهم في فقرات الاستبانة، ومجالاتها من حيث قدرتها على قياس الهدف الذي وضعت لأجله.

وبعد جمع الاستبانات المحكمة، تم إعادة ترتيب الفقرات في كل مجال، كما تم إجراء بعض التعديلات لبعضها، وإضافة بعض الفقرات وحذف أخرى. ووفقاً للتعديلات التي أجريت على الاستبانة، فقد أصبحت مكونة من قسمين:

القسم الأول: ويمثل المعلومات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والقسم الثاني: يتضمن

(61) فقرة موزعة على محورين، ملحق (2).

2. استخراج الاتساق الداخلي للاستبانة: تم أيضاً حساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات

الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبيان، مما يعني أن هناك اتساقاً داخلياً بين جميع فقرات الاستبيان في قياس ما وضعت لقياسه، والجداول (2,3) توضح ذلك:

جدول (2):

نتائج حساب معامل ارتباط درجة كل فقرة من فقرات مجالات الشفافية الإدارية بالدرجة الكلية

للمحور.

| الرقم | قيمة R   | الدالة الإحصائية | الرقم | قيمة R   | الدالة الإحصائية | الرقم | قيمة R   | الدالة الإحصائية |
|-------|----------|------------------|-------|----------|------------------|-------|----------|------------------|
| 1     | 0.563**  | 0.000            | 16    | 0.4090** | 0.000            | 31    | 0.7190** | 0.000            |
| 2     | 0.7030** | 0.000            | 17    | 0.6960** | 0.000            | 32    | 0.7420** | 0.000            |
| 3     | 0.7350** | 0.000            | 18    | 0.6980** | 0.000            | 33    | 0.705**  | 0.000            |
| 4     | 0.7240** | 0.000            | 19    | 0.7760** | 0.000            | 34    | 0.7130** | 0.000            |
| 5     | 0.6830** | 0.000            | 20    | 0.7890** | 0.000            | 35    | 0.7400** | 0.000            |
| 6     | 0.7140** | 0.000            | 21    | 0.6820** | 0.000            | 36    | 0.7470** | 0.000            |
| 7     | 0.7150** | 0.000            | 22    | 0.6130** | 0.000            | 37    | 0.7230** | 0.000            |
| 8     | 0.7270** | 0.000            | 23    | 0.7440** | 0.000            | 38    | 0.7410** | 0.000            |
| 9     | 0.709**  | 0.000            | 24    | 0.6740** | 0.000            | 39    | 0.6690** | 0.000            |
| 10    | 0.7580** | 0.000            | 25    | 0.7200** | 0.000            | 40    | 0.6850** | 0.000            |



| الرقم | قيمة R  | الدالة الإحصائية | الرقم | قيمة R  | الدالة الإحصائية | الرقم | قيمة R  | الدالة الإحصائية |
|-------|---------|------------------|-------|---------|------------------|-------|---------|------------------|
| 11    | **7000. | 0.000            | 26    | **7050. | 0.000            | 41    | **7080. | 0.000            |
| 12    | **6900. | 0.000            | 27    | **7110. | 0.000            | 42    | **7240. | 0.000            |
| 13    | **7280. | 0.000            | 28    | **7350. | 0.000            |       |         |                  |
| 14    | **7450. | 0.000            | 29    | **7430. | 0.000            |       |         |                  |
| 15    | **6740. | 0.000            | 30    | **7180. | 0.000            |       |         |                  |

جدول (3):

نتائج معامل ارتباط بيرسون درجة كل فقرة في محور الثقافة التنظيمية بالدرجة الكلية للمحور

| الرقم | قيمة R  | الدالة الإحصائية | الرقم | قيمة R  | الدالة الإحصائية | الرقم | قيمة R  | الدالة الإحصائية |
|-------|---------|------------------|-------|---------|------------------|-------|---------|------------------|
| 1     | **0.746 | 0.000            | 8     | **6880. | 0.000            | 15    | **7110. | 0.000            |
| 2     | **7560. | 0.000            | 9     | **7550. | 0.000            | 16    | **6650. | 0.000            |
| 3     | **6680. | 0.000            | 10    | **6830. | 0.000            | 17    | **7010. | 0.000            |
| 4     | **7300. | 0.000            | 11    | **7090. | 0.000            | 18    | **5550. | 0.000            |
| 5     | **6790. | 0.000            | 12    | **7410. | 0.000            | 19    | **7190. | 0.000            |
| 6     | **6270. | 0.000            | 13    | **6960. | 0.000            |       |         |                  |
| 7     | **6220. | 0.000            | 14    | **6930. | 0.000            |       |         |                  |

ثبات الأداة:

قام الباحث من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات "كرو نباخ ألفا"، وكانت الدرجة الكلية لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين (0.945)، و(0.918) لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول (4) يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.



#### جدول (4):

#### نتائج معامل الثبات لمحاور ومجالات الأداة

| المجالات                                           | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|----------------------------------------------------|-------------|--------------|
| المحور الأول: الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس  |             |              |
| مجال 1: شفافية الحصول على المعلومات                | 8           | 0.848        |
| مجال 2: شفافية الإجراءات الإدارية                  | 9           | 0.851        |
| مجال 3: اتخاذ القرار                               | 7           | 0.845        |
| مجال 4: شفافية تقييم الأداء                        | 8           | 0.870        |
| مجال 5: التشريعات واللوائح                         | 10          | 0.894        |
| الدرجة الكلية للشفافية الإدارية لدى مديري المدارس  | 42          | 0.965        |
| المحور الثاني: الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس |             |              |
| الدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة                | 61          | 0.952        |

#### متغيرات الدراسة

##### المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، أكبر من بكالوريوس).
- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

##### المتغيرات التابعة: الشفافية الإدارية، الثقافة التنظيمية.

#### إجراءات تطبيق الدراسة

- تتمثل إجراءات تطبيق الدراسة ابتداء بالحصول على الإذن الرسمي لتطبيقها وانتهاءً بالوصول إلى تحليل النتائج، وذلك باتباع الإجراءات والخطوات الآتية.
1. حصول مقترح البحث على موافقة الجهات ذات العلاقة في كلية العلوم التربوية في جامعة القدس.
  2. إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) وتحكيمها، ومن ثم تصميم الأداة محوسبة إلكترونياً.



3. قام الباحث بتوزيع الاستبانات إلكترونياً، - بعد حصر مجتمع الدراسة والعينة- على عينة الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي 2023\2024 وتم منحهم الفرصة والوقت الكافي للإجابة.
4. إغلاق الاستبانة الإلكترونية، بعد الوصول للعدد المطلوب للعينة البالغ (737)، أي ما يشكل (2%) تقريباً من معلمي المدارس الحكومية في الضفة الغربية.
5. إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة ومعالجتها بواسطة الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

#### المعالجات الإحصائية:

تمت المعالجات الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار شيفيه (Chafee test) للمقارنات البعدية على مستويات المتغيرات، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات "كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)"، كما تم الاعتماد على المقياس الوزني الآتي لتحديد درجة متوسطات استجابة أفراد العينة:

طول الفئة =  $\frac{\text{الوزن الأعلى} - \text{الوزن الأدنى للبدائل}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4-1}{3} = 1$  ، ويتم إضافة طول الفئة 1 الناتج من هذه المعادلة الى نهاية كل فئة ، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5):

#### المقياس الوزني لتقييم درجة متوسطات استجابة أفراد العينة

| الدرجة | مدى المتوسط الحسابي |
|--------|---------------------|
| منخفضة | 2.00 فأقل           |
| متوسطة | 2.01-3.00           |
| مرتفعة | 3.01 فأعلى          |

#### عرض نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ولكل مجال تنتمي إليه وللدرجة الكلية لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول رقم (6):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس

الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين (ن=737)

| الرقم                                                    | البعد                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| مجالات المحور الأول: الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس |                                                |                 |                   |        |        |
| 1                                                        | مجال 1: شفافية الحصول على المعلومات            | 3.04            | .49               | 1      | مرتفعة |
| 2                                                        | مجال 2: شفافية الإجراءات الإدارية              | 2.83            | .53               | 5      | متوسطة |
| 3                                                        | مجال 3: اتخاذ القرار                           | 2.88            | .54               | 4      | متوسطة |
| 4                                                        | مجال 4: شفافية تقييم الأداء                    | 2.95            | .52               | 3      | متوسطة |
| 5                                                        | مجال 5: التشريعات واللوائح                     | 2.97            | .51               | 2      | متوسطة |
|                                                          | الدرجة الكلية للمحور الأول: الشفافية الإدارية  | 2.93            | .47               | 1      | متوسطة |
|                                                          | الدرجة الكلية للمحور الثاني: الثقافة التنظيمية | 2.92            | .49               | 2      | متوسطة |
|                                                          | الدرجة الكلية للمحور الثالث: السلوك الإبداعي   | 2.92            | .50               | 2      | متوسطة |
|                                                          | الدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة            | 2.93            | .47               |        | متوسطة |

اتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن الدرجة الكلية على الاستبانة ككل لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين لاستجابة أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، إذ كان متوسط الاستجابة (2.93) بانحراف معياري (0.47)، كما جاءت الدرجة الكلية على المحور الأول الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس للمحور الأول متوسطة، وتراوح متوسطات الاستجابة على مجالاته ما بين (2.83-3.04)، وجاء في الرتبة الأولى مجال شفافية الحصول على المعلومات بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.49)، وفي الرتبة الثانية مجال التشريعات واللوائح بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.51)، وفي الرتبة الثالثة مجال شفافية تقييم الأداء بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.52)، وفي الرتبة الرابعة مجال اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.54)، بينما في الرتبة الأخيرة مجال شفافية الإجراءات الإدارية بمتوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف معياري (0.53). وكانت الدرجة الكلية على المحور الثاني الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس متوسطة، إذ كان



متوسط الاستجابة (2.92) بانحراف معياري (0.49). كما قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة مجالات المحور الأول الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلى فقرات كل مجال من مجالاته، وعلى فقرات المحور الثاني الثقافة التنظيمية، على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بمجالات المحور الأول الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس:

### 1. مجال شفافية الحصول على المعلومات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال شفافية الحصول على المعلومات وعلى الدرجة الكلية للمجال، والجدول (2.4) تبين ذلك.

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال شفافية الحصول على المعلومات لدى

مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن=737).

| الرقم | الفقرات                                                                           | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|--------|--------|
| 1     | يتواصل مدير المدرسة مع جميع المعلمين من خلال قنوات اتصال محددة.                   | 3.21             | .64               | 1      | مرتفعة |
| 2     | يقدم المعلومات التي يحتاجها المعلمون من تعليمات إدارية في الوقت المناسب.          | 3.12             | .65               | 2      | مرتفعة |
| 3     | يوفر مدير المدرسة المناخ المناسب للمعلمين والعاملين في العمل.                     | 3.03             | .68               | 5      | مرتفعة |
| 4     | يولي مدير المدرسة اهتماماً لآراء المعلمين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار. | 2.92             | .81               | 7      | متوسطة |
| 5     | يعد أدلة إرشادية واضحة لتنفيذ المهمات.                                            | 2.92             | .71               | 7      | متوسطة |
| 6     | يطلع مدير المدرسة المعلمين على نتائج أعمالهم باستمرار.                            | 3.05             | .69               | 4      | مرتفعة |
| 7     | يعمل على نشر الإعلانات والقرارات بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات على الحائط    | 3.00             | .73               | 6      | مرتفعة |
| 8     | يحرص على سرية المعلومات الخاصة بالمعلمين.                                         | 3.07             | .79               | 3      | مرتفعة |
|       | الدرجة الكلية لمجال شفافية الحصول على المعلومات                                   | 3.04             | .49               |        | مرتفعة |

اتضح من الجدول (7) أن درجة مجال شفافية الحصول على المعلومات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.04) بانحراف معياري (0.49). وتراوح متوسطات الاستجابة عليها ما بين (2.92 – 3.21)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (1) (يتواصل مدير المدرسة مع جميع المعلمين من خلال قنوات اتصال محددة) بمتوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (0.64) وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرتين (4، 5) (يولي مدير المدرسة اهتماماً لأراء المعلمين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار) و(يعد أدلة إرشادية واضحة لتنفيذ المهمات) بمتوسط حسابي (2.92) لكليهما، وانحراف معياري (0.81) و(0.71).

## 2. مجال شفافية الإجراءات الإدارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال شفافية الإجراءات الإدارية وعلى الدرجة الكلية للمجال، والجدول (8) يبين ذلك.

## الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال شفافية الإجراءات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن=737).

| الرقم | الفقرات                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 1     | يشرك المدير المعلمين في تحديد إجراءات العمل.                       | 2.93            | .79               | 5      | متوسطة |
| 2     | يوزع المهام على الجميع دون تمييز.                                  | 2.94            | .80               | 4      | متوسطة |
| 3     | يتعامل مع المعلمين وفق التسلسل الإداري.                            | 2.95            | .72               | 2      | متوسطة |
| 4     | يمنح المعلمين فرصة لكي يقرروا بأنفسهم آليات تنفيذ المهام.          | 2.90            | .81               | 6      | متوسطة |
| 5     | يحرص على أن تتسم قراراته بالموضوعية.                               | 2.97            | .78               | 1      | متوسطة |
| 6     | يعمل على زيادة توعية المعلمين بالمهام الموكلة إليهم بطرائق متنوعة. | 2.95            | .70               | 2      | متوسطة |
| 7     | يضع صندوق خاص لتلقي الشكاوى في المدرسة.                            | 2.40            | .89               | 9      | متوسطة |
| 8     | يهتم بالعقاب خلال عملية المحاسبة.                                  | 2.59            | .80               | 8      | متوسطة |
| 9     | يهتم بالثواب خلال عملية المحاسبة.                                  | 2.84            | .76               | 7      | متوسطة |
|       | الدرجة الكلية لمجال شفافية الإجراءات الإدارية                      | 2.83            | .53               |        | متوسطة |

اتضح من نتائج الجدول (8) أن درجة مجال شفافية الإجراءات لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (2.83) وانحراف معياري (0.53). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (2.40 – 2.97)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (5) (يحرص على أن تتسم قراراته بالموضوعية) بمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (0.78)، وفي الرتبة الأخيرة الفقرة (7) (يضع صندوقاً خاصاً لتلقي الشكاوى في المدرسة) بمتوسط حسابي (2.40) لكليهما، وانحراف معياري (0.89).

### 3. مجال اتخاذ القرار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال اتخاذ القرار وعلى الدرجة الكلية للمجال، والجدول (9) يبين ذلك.

#### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال اتخاذ القرار لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن=737).

| الرقم | الفقرات                                                                              | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|--------|--------|
| 1     | يحلل البيانات قبل اتخاذ القرار.                                                      | 2.93             | .73               | 3      | متوسطة |
| 2     | يدقق في الشكاوى قبل اتخاذ القرار.                                                    | 2.84             | .73               | 6      | متوسطة |
| 3     | يشجع المعلمين على استخدام الرقابة الذاتية.                                           | 2.94             | .76               | 1      | متوسطة |
| 4     | يناقش مدير المدرسة المعلمين في أسباب تدني أدائهم.                                    | 2.94             | .74               | 1      | متوسطة |
| 5     | يعمل على تزويد المعلمين بنماذج تقييم الأداء مسبقاً.                                  | 2.90             | .74               | 5      | متوسطة |
| 6     | يتسم بالمرونة في تنفيذ إجراءات العمل.                                                | 2.93             | .76               | 3      | متوسطة |
| 7     | يلتزم بتطبيق نظام العقوبات على المعلمين حسب الدليل الصادر عن وزارة التربية والتعليم. | 2.70             | .75               | 7      | متوسطة |
|       | الدرجة الكلية لمجال اتخاذ القرار                                                     | 2.88             | .54               |        | متوسطة |

يتضح من نتائج الجدول (9) أن اتخاذ القرار لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (2.88) بانحراف معياري (0.54). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (2.70 – 2.94)، وفي

الرتبة الأولى الفقرتين (3، 4) (يشجع المعلمين على استخدام الرقابة الذاتية)، يناقش مدير المدرسة المعلمين في أسباب تدني أدائهم) بمتوسط حسابي (2.94)، وانحراف معياري (0.76)، (0.74)، وفي الرتبة الأخيرة الفقرة (7) (يلتزم بتطبيق نظام العقوبات على المعلمين حسب الدليل الصادر عن وزارة التربية والتعليم) بمتوسط حسابي (2.70)، وانحراف معياري (0.75).

#### 4. مجال شفافية تقييم الأداء:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال شفافية تقييم الأداء وعلى الدرجة الكلية للمجال، والجدول (11) يبين ذلك.

#### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال شفافية تقييم الأداء لدى مديري

المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن=737).

| الرقم | الفقرات                                                                                              | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|--------|--------|
| 1     | يقدر مدير المدرسة ما يمتلكه المعلمون من مهارات وخبرات مؤثرة على أدائهم بطرائق علمية وبشكل موضوعي.    | 3.02             | .72               | 1      | مرتفعة |
| 2     | يطلع المعلمين على آليات ومعايير التقييم.                                                             | 2.98             | .69               | 4      | متوسطة |
| 3     | يطلع المعلمين على نتائج تقييم الأداء.                                                                | 3.01             | .71               | 2      | مرتفعة |
| 4     | يركز على مهارات المعلمين الأساسية التي تعزز من عملية تقييم أدائهم.                                   | 2.98             | .69               | 4      | متوسطة |
| 5     | يناقش المعلمين الأمور التي تحتاج إلى تطوير أدائهم.                                                   | 3.00             | .72               | 3      | مرتفعة |
| 6     | يوجه المعلمين إلى الالتحاق بالدورات التدريبية لرفع مستوى أدائهم.                                     | 2.97             | .72               | 6      | متوسطة |
| 7     | يتيح مدير المدرسة مشاركة المعلمين في تحديد معايير تقييم الأداء.                                      | 2.80             | .74               | 8      | متوسطة |
| 8     | يشرك المعلمين في عملية مراجعة وتقييم القرارات بناء على التشريعات المعمول بها والمختصة بطبيعة القرار. | 2.81             | .73               | 7      | متوسطة |
|       | الدرجة الكلية لمجال شفافية تقييم الأداء                                                              | 2.95             | .52               |        | متوسطة |

اتضح من الجدول (11) أن شفافية تقييم الأداء لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (2.95) وانحراف معياري (0.52). وتراوح متوسطات الاستجابة عليها ما بين (2.80 – 3.02)، وفي



الرتبة الأولى الفقرة (1) يقدر مدير المدرسة ما يمتلكه المعلمون من مهارات وخبرات مؤثرة على أدائهم بطرائق علمية وبشكل موضوعي) بمتوسط حسابي (3.02)، وانحراف معياري (0.72)، وفي الرتبة الأخيرة الفقرة (7) (يشرك المعلمين في عملية مراجعة وتقييم القرارات بناء على التشريعات المعمول بها والمختصة بطبيعة القرار) بمتوسط حسابي (2.80)، وانحراف معياري (0.74).

### 5. مجال التشريعات واللوائح:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال التشريعات واللوائح وعلى الدرجة الكلية للمجال، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمجال التشريعات واللوائح لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن=737).

| الرقم | الفقرات                                                                | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|--------|--------|
| 1     | يطلع مدير المدرسة المعلمين على التشريعات واللوائح فور صدورها.          | 3.07             | .70               | 1      | مرتفعة |
| 2     | يحرص على معالجة القضايا الطارئة وفق الأنظمة واللوائح.                  | 3.00             | .70               | 3      | مرتفعة |
| 3     | يلتزم بدقة التعليمات الموضحة للأنظمة والتعليمات.                       | 3.04             | .70               | 2      | مرتفعة |
| 4     | يقدم المعلومات والتعليمات في الوقت المناسب.                            | 2.99             | .71               | 5      | متوسطة |
| 5     | تتسم التشريعات واللوائح التي يقدمها المدير بالوضوح بالنسبة للمعلمين.   | 2.96             | .68               | 7      | متوسطة |
| 6     | يطبق الأنظمة بما يضمن الحفاظ على حقوق المعلمين.                        | 2.94             | .73               | 8      | متوسطة |
| 7     | يستخدم نظام المساءلة بفاعلية.                                          | 2.84             | .69               | 10     | متوسطة |
| 8     | يوضح التعليمات والأنظمة والتشريعات للمعلمين في بداية عملهم في المدرسة. | 2.97             | .71               | 6      | متوسطة |
| 9     | يوظف الأنظمة والقوانين بما يخدم العملية التعليمية.                     | 3.00             | .69               | 3      | مرتفعة |
| 10    | يطبق الأنظمة والقوانين على جميع أركان العملية التعليمية دون محاباة.    | 2.86             | .78               | 9      | متوسطة |
|       | الدرجة الكلية لمجال التشريعات واللوائح                                 | 2.97             | .51               |        | متوسطة |

اتضح من الجدول (12) أن التشريعات واللوائح لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين لاستجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات هذا المجال كانت متوسطة، وبلغ المتوسط



الحسابي (2.97) وانحراف معياري (0.51). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (2.84) – (3.07)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (1) (يطلع مدير المدرسة المعلمين على التشريعات واللوائح فور صدورها) بمتوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري (0.70)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (7) (يستخدم نظام المساءلة بفاعلية) بمتوسط حسابي (2.84)، وانحراف معياري (0.69).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس

الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور الثقافة

التنظيمية وعلى الدرجة الكلية للمجال، والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لمحور الثقافة التنظيمية لدى مديري

المدارس من وجهة نظر المعلمين (ن=737).

| الرقم | الفقرات                                                            | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|-------|--------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|--------|--------|
| 1     | يسعى إلى مواكبة التطور العلمي للمساهمة في النمو المهني للمعلمين.   | 2.98             | .76               | 6      | متوسطة |
| 2     | يسعى إلى توفير بيئة تنافس معززة.                                   | 2.91             | .74               | 10     | متوسطة |
| 3     | يضع أهدافا يمكن تحقيقها.                                           | 2.97             | .67               | 7      | متوسطة |
| 4     | يسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتزويدها للمعلمين.            | 2.99             | .76               | 5      | متوسطة |
| 5     | يتميز مدير المدرسة بالانضباط بأوقات أنشطة العام الدراسي.           | 3.02             | .72               | 3      | مرتفعة |
| 6     | يشجع السلوك الإيجابي الذي يلائم المعتقدات التنظيمية للمدرسة.       | 3.07             | .68               | 1      | مرتفعة |
| 7     | يلتزم بخطة الأنشطة السنوية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.      | 3.06             | .68               | 2      | مرتفعة |
| 8     | يضع اللوائح بشكل واضح يحدد من خلالها طبيعة السلوك التربوي المنشود. | 2.94             | .70               | 8      | متوسطة |
| 9     | يشارك المعلمين في نظرهم حول السلوك الإستراتيجي للمدرسة.            | 2.90             | .70               | 11     | متوسطة |



|        |    |     |      |    |                                                                                                     |
|--------|----|-----|------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفعة | 4  | .68 | 3.00 | 10 | يوجه مدير المدرسة الأعراف السائدة بين المعلمين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل. |
| متوسطة | 8  | .68 | 2.94 | 11 | يوظف الأعراف السائدة بين المعلمين في تفعيل إنجاز الأعمال بطرائق وأساليب حديثة.                      |
| متوسطة | 16 | .67 | 2.88 | 12 | يستثمر مدير المدرسة الأعراف السائدة بين المعلمين لتهيئة مناخ يشجع على الإبداع.                      |
| متوسطة | 11 | .69 | 2.90 | 13 | يوظف الأعراف السائدة في المدرسة من أجل خلق التحدي أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.                    |
| متوسطة | 11 | .67 | 2.90 | 14 | يوجه الأعراف السائدة في المدرسة في زيادة التعاون بين المعلمين.                                      |
| متوسطة | 11 | .69 | 2.90 | 15 | يستثمر الأعراف السائدة بين المعلمين لتهيئة مناخ يشجع على الابتكار.                                  |
| متوسطة | 18 | .69 | 2.86 | 16 | يوظف الأعراف السائدة في المدرسة من أجل فتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.                |
| متوسطة | 16 | .68 | 2.88 | 17 | يحرص على تزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة.                       |
| متوسطة | 19 | .88 | 2.55 | 18 | يحفز المعلمين المتميزين بالحوافز المادية.                                                           |
| متوسطة | 11 | .75 | 2.90 | 19 | يحفز المعلمين المتميزين بالحوافز المعنوية.                                                          |
| متوسطة |    | .49 | 2.92 |    | الدرجة الكلية لفقرات المحور الثاني: الثقافة التنظيمية                                               |

اتضح من نتائج الجدول (13) أن استجابة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات المحور الثاني الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين لهذا المحور جاءت متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي (2.92) وانحراف معياري (0.49). وتراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (2.55 – 3.07)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (6) (يشجع السلوك الإيجابي الذي يلائم المعتقدات التنظيمية للمدرسة) بمتوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري (0.68)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) (يحفز المعلمين المتميزين بالحوافز المادية) بمتوسط حسابي (2.55)، وانحراف معياري (0.88).



النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، الجنس وسنوات الخبرة؟

تم حساب اختبار (T - لعينتين مستقلتين) لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس. والجدول (14) يوضح ذلك.  
جدول (14)

نتائج اختبارات للدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس

| الدلالة | ت     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس | المجال                      |
|---------|-------|-------------------|-----------------|-------|-------|-----------------------------|
| 0.735   | 0.338 | .54               | 3.03            | 320   | ذكر   | شفافية الحصول على المعلومات |
|         |       | .46               | 3.05            | 417   | أنثى  |                             |
| 0.222   | 1.22  | .59               | 2.86            | 320   | ذكر   | شفافية الإجراءات الإدارية   |
|         |       | .48               | 2.81            | 417   | أنثى  |                             |
| 0.634   | 0.476 | .58               | 2.89            | 320   | ذكر   | اتخاذ القرار                |
|         |       | .51               | 2.87            | 417   | أنثى  |                             |
| 0.783   | 0.276 | .56               | 2.95            | 320   | ذكر   | شفافية تقييم الأداء         |
|         |       | .48               | 2.94            | 417   | أنثى  |                             |
| 0.241   | 1.17  | .55               | 2.94            | 320   | ذكر   | التشريعات واللوائح          |
|         |       | .47               | 2.99            | 417   | أنثى  |                             |
| 0.893   | 0.135 | .51               | 2.94            | 320   | ذكر   | الدرجة الكلية               |
|         |       | .43               | 2.93            | 417   | أنثى  |                             |

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمجال الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والجدول (16، 15) يوضحان ذلك.



جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن=737).

| المتوسطات الحسابية * | الانحراف المعياري | العدد | المؤهل العلمي     | المجالات            |
|----------------------|-------------------|-------|-------------------|---------------------|
| 3.09                 | .49               | 100   | أقل من بكالوريوس  | شفافية الحصول       |
| 3.10                 | .49               | 193   | بكالوريوس         | على المعلومات       |
| 3.01                 | .50               | 444   | أعلى من بكالوريوس |                     |
| 3.04                 | .49               | 737   | المجموع           |                     |
| 2.91                 | .56               | 100   | أقل من بكالوريوس  | شفافية الإجراءات    |
| 2.94                 | .52               | 193   | بكالوريوس         | الإدارية            |
| 2.76                 | .52               | 444   | أعلى من بكالوريوس |                     |
| 2.83                 | .53               | 737   | المجموع           |                     |
| 2.96                 | .59               | 100   | أقل من بكالوريوس  | اتخاذ القرار        |
| 2.96                 | .52               | 193   | بكالوريوس         |                     |
| 2.83                 | .53               | 444   | أعلى من بكالوريوس |                     |
| 2.88                 | .54               | 737   | المجموع           |                     |
| 3.01                 | .53               | 100   | أقل من بكالوريوس  | شفافية تقييم الأداء |
| 2.97                 | .52               | 193   | بكالوريوس         |                     |
| 2.92                 | .51               | 444   | أعلى من بكالوريوس |                     |
| 2.95                 | .52               | 737   | المجموع           |                     |
| 3.02                 | .52               | 100   | أقل من بكالوريوس  | التشريعات واللوائح  |
| 3.02                 | .47               | 193   | بكالوريوس         |                     |
| 2.93                 | .52               | 444   | أعلى من بكالوريوس |                     |
| 2.97                 | .51               | 737   | المجموع           |                     |
| 3.00                 | .48               | 100   | أقل من بكالوريوس  | الدرجة الكلية       |
| 3.00                 | .44               | 193   | بكالوريوس         |                     |
| 2.89                 | .47               | 444   | أعلى من بكالوريوس |                     |
| 2.93                 | .47               | 737   | المجموع           |                     |



جدول (16)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

| الدلالة | قيمة ف | متوسطات المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | التباين        | المجال                      |
|---------|--------|------------------|-------------|----------------|----------------|-----------------------------|
| .060    | 2.820  | .699             | 2           | 1.398          | بين المجموعات  | شفافية الحصول على المعلومات |
|         |        | .248             | 733         | 181.609        | داخل المجموعات |                             |
|         |        |                  | 735         | 183.006        | المجموع        |                             |
| *.000   | 9.122  | 2.555            | 2           | 5.110          | بين المجموعات  | شفافية الإجراءات الإدارية   |
|         |        | .280             | 734         | 205.584        | داخل المجموعات |                             |
|         |        |                  | 736         | 210.694        | المجموع        |                             |
| *.007   | 5.037  | 1.485            | 2           | 2.969          | بين المجموعات  | اتخاذ القرار                |
|         |        | .295             | 734         | 216.349        | داخل المجموعات |                             |
|         |        |                  | 736         | 219.318        | المجموع        |                             |
| .211    | 1.561  | .424             | 2           | .848           | بين المجموعات  | شفافية تقييم الأداء         |
|         |        | .272             | 734         | 199.428        | داخل المجموعات |                             |
|         |        |                  | 736         | 200.276        | المجموع        |                             |
| .079    | 2.542  | .662             | 2           | 1.323          | بين المجموعات  | التشريعات واللوائح          |
|         |        | .260             | 734         | 191.050        | داخل المجموعات |                             |
|         |        |                  | 736         | 192.373        | المجموع        |                             |
| *.010   | 4.598  | 1.019            | 2           | 2.038          | بين المجموعات  | الدرجة الكلية               |
|         |        | .222             | 733         | 162.414        | داخل المجموعات |                             |
|         |        |                  | 735         | 164.452        | المجموع        |                             |

اتضح من الجدول (16) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  فاقل بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية، وكذلك كان هناك فروق دالة إحصائياً على المجالين (شفافية الإجراءات الإدارية، اتخاذ القرار). بينما لم تكن الفروق دالة على



المجالات (شفافية الحصول على المعلومات، شفافية تقييم الأداء، التشريعات واللوائح). ولتحديد مصادر الفروق الدالة تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe post-hoc test) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية، والجدول (17) يبين ذلك.

الجدول (17)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن=737)

| المجالات                  | المؤهل العلمي المتوسط الحسابي | أقل من بكالوريوس | بكالوريوس | أعلى من بكالوريوس |
|---------------------------|-------------------------------|------------------|-----------|-------------------|
| شفافية الإجراءات الإدارية | 2.91                          |                  | -02-      | *.15              |
|                           | 2.94                          |                  |           | *.17              |
|                           | 2.76                          |                  |           |                   |
| اتخاذ القرار              | 2.96                          |                  | -02-      | .12               |
|                           | 2.96                          |                  |           | *.13              |
|                           | 2.83                          |                  |           |                   |
| الدرجة الكلية             | 3.00                          |                  | -00-      | .10               |
|                           | 3.00                          |                  |           | *.10              |
|                           | 2.89                          |                  |           |                   |

ظهر من الجدول (17) أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي كما يأتي:

- على مجال شفافية الإجراءات الإدارية بين (أقل من بكالوريوس، وبكالوريوس) من جهة، و(أعلى من بكالوريوس) من جهة أخرى ولصالح كل من (أعلى من بكالوريوس)، بمعنى أن أفراد العينة من المعلمين قد أشاروا بوجود شفافية في الإجراءات الإدارية لدى مديري المدارس الذين يحملون مؤهل أكثر من الفئتين (أقل من بكالوريوس، وبكالوريوس)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

- على مجال اتخاذ القرار بين (بكالوريوس) من جهة و(أعلى من بكالوريوس) من جهة أخرى ولصالح كل من (أعلى من بكالوريوس)، بمعنى أن أفراد العينة من المعلمين قد أشاروا بوجود قدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الذين يحملون مؤهل أكثر من الفئة (بكالوريوس)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

-على الدرجة الكلية بين (بكالوريوس) من جهة و(أعلى من بكالوريوس) من جهة أخرى ولصالح (أعلى من بكالوريوس)، بمعنى أن أفراد العينة من المعلمين قد أشاروا بوجود قدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الذين يحملون مؤهل أكثر من (بكالوريوس)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار التباين الأحادي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. والجداول (18،19) الآتية توضحان ذلك.

#### جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن=737).

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي* | العدد | سنوات الخبرة     | المجالات                    |
|-------------------|------------------|-------|------------------|-----------------------------|
| .38               | 2.96             | 78    | أقل من 5 سنوات   | شفافية الحصول على المعلومات |
| .53               | 3.09             | 421   | 5-10 سنوات       |                             |
| .46               | 2.98             | 238   | أكثر من 10 سنوات |                             |
| .49               | 3.04             | 737   | المجموع          |                             |
| .36               | 2.88             | 78    | أقل من 5 سنوات   | شفافية الإجراءات الإدارية   |
| .57               | 2.85             | 421   | 5-10 سنوات       |                             |
| .50               | 2.78             | 238   | أكثر من 10 سنوات |                             |
| .53               | 2.83             | 737   | المجموع          |                             |
| .52               | 2.89             | 78    | أقل من 5 سنوات   | اتخاذ القرار                |
| .56               | 2.90             | 421   | 5-10 سنوات       |                             |
| .52               | 2.85             | 238   | أكثر من 10 سنوات |                             |
| .54               | 2.88             | 737   | المجموع          |                             |



| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي* | العدد | سنوات الخبرة     | المجالات            |
|-------------------|------------------|-------|------------------|---------------------|
| .42               | 2.93             | 78    | أقل من 5 سنوات   | شفافية تقييم الأداء |
| .54               | 2.97             | 421   | 5-10 سنوات       |                     |
| .50               | 2.91             | 238   | أكثر من 10 سنوات |                     |
| .52               | 2.95             | 737   | المجموع          |                     |
| .43               | 2.86             | 78    | أقل من 5 سنوات   | التشريعات واللوائح  |
| .53               | 3.00             | 421   | 5-10 سنوات       |                     |
| .48               | 2.94             | 238   | أكثر من 10 سنوات |                     |
| .51               | 2.97             | 737   | المجموع          |                     |
| .36               | 2.90             | 78    | أقل من 5 سنوات   | الدرجة الكلية       |
| .50               | 2.96             | 421   | 5-10 سنوات       |                     |
| .44               | 2.89             | 238   | أكثر من 10 سنوات |                     |
| .47               | 2.93             | 737   | المجموع          |                     |

## جدول (19)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

| الدلالة | قيمة ف | متوسطات المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | التباين        | المجال                      |
|---------|--------|------------------|-------------|----------------|----------------|-----------------------------|
| *.012   | 4.429  | 1.093            | 2           | 2.185          | بين المجموعات  | شفافية الحصول على المعلومات |
|         |        | .247             | 733         | 180.821        | داخل المجموعات |                             |
|         |        |                  | 735         | 183.006        | المجموع        |                             |
| .198    | 1.624  | .464             | 2           | .928           | بين المجموعات  | شفافية الإجراءات الإدارية   |
|         |        | .286             | 734         | 209.766        | داخل المجموعات |                             |
|         |        |                  | 736         | 210.694        | المجموع        |                             |
| .526    | .642   | .192             | 2           | .383           | بين المجموعات  | اتخاذ القرار                |
|         |        | .298             | 734         | 218.935        | داخل المجموعات |                             |
|         |        |                  | 736         | 219.318        | المجموع        |                             |
| .423    | .861   | .234             | 2           | .468           | بين المجموعات  | شفافية تقييم الأداء         |
|         |        | .272             | 734         | 199.808        | داخل المجموعات |                             |



|                    |                | 736  | 200.276 | المجموع |         |
|--------------------|----------------|------|---------|---------|---------|
| التشريعات واللوائح | بين المجموعات  | .828 | 2       | 1.657   |         |
|                    | داخل المجموعات | .260 | 734     | 190.716 |         |
|                    |                | 736  |         | 192.373 | المجموع |
| الدرجة الكلية      | بين المجموعات  | .376 | 2       | .753    |         |
|                    | داخل المجموعات | .223 | 733     | 163.699 |         |
|                    |                | 735  |         | 164.452 | المجموع |

اتضح من الجدول (19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ أن مستوى الدلالة الإحصائية المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  على المجالات (شفافية الإجراءات الإدارية، اتخاذ القرار، شفافية تقييم الأداء، الدرجة الكلية). فيما كان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  على المجالات (شفافية الحصول على المعلومات، التشريعات واللوائح). ولتحديد مصادر هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe post-hoc test) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية، والجدول (20) يبين ذلك.

## الجدول (20)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية الثنائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن=737)

| المجالات                    | سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | أقل من 5 سنوات | 5-10 سنوات | أكثر من 10 سنوات |
|-----------------------------|--------------|-----------------|----------------|------------|------------------|
| شفافية الحصول على المعلومات |              | 2.85            |                | -.12-      | -.02-            |
|                             |              | 2.88            |                |            | *.10             |
|                             |              | 2.78            |                |            |                  |
| التشريعات واللوائح          |              | 2.86            |                | *.14       | -.08-            |
|                             |              | 3.00            |                |            | .06              |
|                             |              | 2.94            |                |            |                  |



اتضح من الجدول (20) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  لتقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة كما يأتي:

- على مجال شفافية الحصول على المعلومات بين (5-10 سنوات) من جهة و(أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى ولصالح كل من (أكثر من 10 سنوات)، بمعنى أن أفراد العينة من المعلمين الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 10 سنوات) قد أشاروا بوجود شفافية في الحصول على المعلومات لدى مديري المدارس أكثر من الذين خبراتهم (5-10 سنوات)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.
- على مجال التشريعات واللوائح بين (أقل من 5 سنوات) من جهة و(من 5-10 سنوات) من جهة أخرى ولصالح الذين خبراتهم (من 5-10 سنوات)، بمعنى أن أفراد العينة من المعلمين الذين خبراتهم (من 5-10 سنوات) قد أشاروا بوجود قدرة على التشريعات واللوائح لدى مديري المدارس أكثر من الذين خبراتهم (أقل من 5 سنوات)، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق دالة إحصائياً في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، الجنس وسنوات الخبرة؟

تم حساب اختبار (T - لعينتين مستقلتين)، لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس. والجدول (21) يوضح ذلك.

#### جدول (21)

نتائج اختبارات لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس

| الدلالة | ت     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس | محور الثقافة التنظيمية |
|---------|-------|-------------------|-----------------|-------|-------|------------------------|
| 0.464   | 0.733 | .52               | 2.91            | 320   | ذكر   | الدرجة الكلية          |
|         |       | .46               | 2.93            | 417   | أنثى  |                        |



يظهر من نتائج الجدول (21) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؛ على الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار التباين الأحادي، لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والجدولين (22، 23) يوضحان ذلك.

#### جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن=737).

| الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري |
|---------------------------------------|---------------|-------|------------------|-------------------|
| أقل من بكالوريوس                      | 78            | 2.90  | .40              |                   |
| بكالوريوس                             | 421           | 2.95  | .49              |                   |
| أعلى من بكالوريوس                     | 238           | 2.88  | .51              |                   |
| المجموع                               | 737           | 2.92  | .49              |                   |

#### جدول (23)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

| الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية | التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|---------------------------------------|---------|----------------|-------------|------------------|--------|---------|
| بين المجموعات                         | .952    | 2              | .476        | 1.960            | .142   |         |
| داخل المجموعات                        | 178.267 | 734            | .243        |                  |        |         |
| المجموع                               | 179.219 | 736            |             |                  |        |         |



يظهر من الجدول (23) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ إن مستوى الدلالة الإحصائية المقابلة لاختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  على الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية.. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار التباين الأحادي، لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة. والجدول الآتية توضح ذلك:

## جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن=737).

| الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية | سنوات الخبرة     | العدد | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري |
|---------------------------------------|------------------|-------|------------------|-------------------|
| الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية | أقل من 5 سنوات   | 100   | 2.97             | .52               |
|                                       | 5-10 سنوات       | 193   | 2.97             | .44               |
|                                       | أكثر من 10 سنوات | 444   | 2.89             | .50               |
| المجموع                               |                  | 737   | 2.92             | .49               |

## جدول (25)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

| الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية | التباين        | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | الدلالة |
|---------------------------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|--------|---------|
| الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية | بين المجموعات  | .959           | 2           | .479             | 1.974  | .140    |
|                                       | داخل المجموعات | 178.260        | 734         | .243             |        |         |
|                                       | المجموع        | 179.219        | 736         |                  |        |         |

ظهر من الجدول (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ إن مستوى الدلالة الإحصائية المقابلة لاختبار التباين الأحادي (0.14) أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) على الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية، وعليه تقبل الفرضية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشفافية الإدارية ودرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation test) لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة الشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، كما يبينه الجدول الآتي:

جدول (26)  
نتائج اختبار بيرسون (Pearson Correlation test) لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة الشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين (ن=737)

| العلاقة                     | الإحصائي          | الدرجة الكلية لمحور الشفافية الإدارية |
|-----------------------------|-------------------|---------------------------------------|
| الدرجة الكلية لمحور الثقافة | معامل الارتباط    | 0.910**                               |
| التنظيمية                   | الدلالة الإحصائية | 0.000                                 |

أشارت النتائج في الجدول (26) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدرجة الكلية لمجالات محور الشفافية الإدارية ومحور الدرجة الكلية لفقرات الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.910)؛ وهذا يعبر عن ارتباط مرتفع وعلاقة قوية بين المحورين (الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية).

مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟ بعد استعراض ملخص المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ولكل بعد تنتمي إليه وللدرجة الكلية لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري



المدارس، اتضح أن الدرجة الكلية على المحور الأول الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس متوسطة، وتراوحت متوسطات الاستجابة على مجالاته ما بين (2.83-3.04)، وجاء في الرتبة الأولى مجال شفافية الحصول على المعلومات بمتوسط حسابي (3.04)، وانحراف معياري (0.49)، وجاء في الرتبة الثانية مجال التشريعات واللوائح بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.51)، وفي الرتبة الثالثة مجال شفافية تقييم الأداء بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.52)، وجاء في الرتبة الرابعة مجال اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.54)، بينما جاء مجال في الرتبة الأخيرة مجال شفافية الإجراءات الإدارية بمتوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف معياري (0.53). ويعزو الباحث سبب حصول محور الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس على متوسط حسابي قدره (2.93) وبدرجة متوسطة، يعود إلى قلة وجود أنظمة إدارية، وتعليمات لترسيخ الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس من قبل أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم، وقلة عقد دورات وورش عمل متخصصة في الشفافية الإدارية في بيئة المدارس. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الصرايرة والعجمي (2020)، ودراسة العاجز والحلاق (2015)، ودراسة المطيري والعجمي (2018)، ودراسة الفالوجي (2014). والتي أشارت أن درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس كانت متوسطة أو منخفضة. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الشمري (2020)، ودراسة كاريانا (Karyana, 2021)، ودراسة العبار (2021)، ودراسة الدليبي (2014)، التي أشارت إلى أن درجة ممارسات الشفافية الإدارية كانت مرتفعة.

### مناقشة نتائج السؤال الثاني

ما درجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر

المعلمين؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.92) وانحراف معياري (0.49). وهذا يدل على أن درجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين متوسطة وبنسبة مئوية (74.8%)، ويعزو الباحث سبب حصول محور الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس على متوسط حسابي قدره (2.92) وبدرجة متوسطة، يعود إلى أن الثقافة التنظيمية لا يتم تفعيلها بشكل مناسب لدى مديري المدارس من قبل المشرفين على عملهم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات، وفي وزارة التربية والتعليم، وقلة عقد الدورات المتخصصة



بالثقافة التنظيمية لمديري المدارس. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المومني (2017)، ودراسة كل من جالفان، سباتزر وجوفين (Galvan, Spatzier & Juvonen, 2011) التي أشارت إلى أن درجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس كانت متوسطة أو منخفضة. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عابدين (2013)، ودراسة العنزي وغصاب (2017)، ودراسة ايسكي وقورزيل Isik & Gursel (2013)، ودراسة كاثرين وبارانغات ودومينجو (Katherine, Parangat & Domingo, 2017)، التي أشارت إلى درجة ممارسات الثقافة التنظيمية كانت مرتفعة.

### مناقشة نتائج السؤال الثالث:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) فأقل بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس على جميع المجالات والدرجة الكلية. ويعزو الباحث سبب ذلك إلى توافق بين أفراد العينة من كلا الجنسين على أهمية الالتزام بالشفافية الإدارية من قبل مديري المدارس في فلسطين، وذلك لأنهم يعيشون في بيئات مدرسية متشابهة، وظروف مناخية مدرسية متشابهة أيضاً، ولأنهم حريصون على تطوير الأداء وإلى توازن العلاقة بين المديرين ومرؤوسهم، وتحقيق العدالة والتزاهة اللازمة لانتظام العمل ضمن علاقات صحية سليمة بينهم. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العاجز والحلاق (2015)، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشرفات (2019).

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) فأقل بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية بين (بكالوريوس) و(أعلى من بكالوريوس) ولصالح (أعلى من بكالوريوس)، وعلى المجالين (شفافية الإجراءات الإدارية، اتخاذ القرار). واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات المطيري والعمري (2018). واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسات الشمري (2020). ويعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب المؤهل العلمي أعلى من بكالوريوس لديهم خبرات وقدرات أعلى من غيرهم كونهم قد درسوا أكثر من غيرهم، وخاصة ما يتعلق بالعلوم الإدارية الحديثة وما يرتبط بها من معلومات خاصة بالشفافية الإدارية، وشفافية الإجراءات الإدارية، واتخاذ القرار على أسس علمية سليمة.



كما أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  فأقل بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الشمري (2020). واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسات العاجز والحلاق (2015)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد العينة من المعلمين لديهم توافق على الدرجة الكلية لمحور الشفافية الإدارية حول أهمية التزام مديري المدارس بها، لأنها تمس عملهم بشكل مباشر بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم، إذ يتطلب العمل التعامل مع جميع العاملين في المدرسة من معلمين وغيرهم من العاملين حسب قواعد الشفافية الإدارية

#### مناقشة نتائج السؤال الرابع:

أظهرت النتائج، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  فاقل بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس على الدرجة الكلية. وقد يعود ذلك إلى اتفاق الجنسين على أهمية وجود ثقافة تنظيمية لدى مديري المدارس في فلسطين، لأنها تؤدي إلى تزويد المديرين بقدرات إدارية تساعدهم على إدارة المدارس بناء على تخطيط سليم قائم على المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد البشرية والمادية ومواءمتها من أجل تطوير أداء العاملين، وتحسين وتطوير المدارس. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عابدين (2013). واختلفت مع دراسة المومني (2017).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد العينة من المعلمين يرون بضرورة توفر ثقافة تنظيمية لدى رؤسائهم من المديرين من أجل تسيير العمل ورفع أداء العاملين وتطوير المدرسة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة عابدين (2013).

وأظهرت النتائج أيضاً، عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  فاقل بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين



من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة على الدرجة الكلية. ويرى الباحث أن ذلك قد يعود إلى أن أفراد العينة من المعلمين لديهم توافق على الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية حول أهمية التزام مديري المدارس بالثقافة التنظيمية بغض النظر عن سنوات خبراتهم، كونها تساعد على جودة الأداء وفقاً للأسس إدارية وعلمية ومنهجية صحيحة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراستي عابدين (2013)، والمومني (2017).

### مناقشة نتائج السؤال الخامس

اتضح وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) فأقل بين الدرجة الكلية لمجالات محور الشفافية الإدارية ومحور الدرجة الكلية لفقرات الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين. بمعنى كلما زادت ممارسة المديرين للشفافية الإدارية في التعاملات اليومية، زادت الثقافة التنظيمية بين معلمي المدارس. وقد يعزى ذلك إلى أهمية كل من الشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية في تطوير أداء مديري المدارس، وقيامهم بوظيفتهم المهنية على أكمل وجه، إذ يحتاج مدير المدرسة إلى الشفافية الإدارية من أجل إيجاد التوازن بين مرؤوسيه، وخلق الثقة بينه وبينهم، كما يحتاج إلى الثقافة التنظيمية لتسيير شؤون الجوانب الإدارية بناء على أسس إدارية علمية حديثة وسليمة قائمة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتقييم العمل بشكل سليم. واتفقت نتائج هذا السؤال في الدراسة الحالية مع دراسة الشرفات (2019)، والعبار (2021)، والفالوجي (2014) إذ كانت العلاقة طردية إيجابية قوية. واختلفت مع دراسة الدليبي (2014)، شقرانة وبوضرة (2021)، إذ كانت العلاقة متوسطة، ومع دراسة جيروكي وجالبوكا (Chriqui & Chaloupka, 2011)، إذ أشارت لعدم وجود علاقة ارتباطية بينهما.

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة نوصي وزارة التربية والتعليم في فلسطين بالآتي:

1. ضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس خاصة لرفع درجة الشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية.
2. نشر ثقافة الشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية بين مديري المدارس في فلسطين، من خلال الاستعانة بالخبراء المتخصصين في هذا المجال.



3. إعادة صياغة رؤية ورسالة وتعليمات العمل في المدارس في فلسطين بناء على أفكار الشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية للعمل بها.
4. إيجاد علاقة إيجابية بين الحوكمة الرشيدة وجودة اتخاذ القرارات المهنية في المدارس في فلسطين، من خلال ترسيخ العمل بالشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية.
5. التركيز على المساءلة والمحاسبة لمديري المدارس، وتشجيع اللامركزية في اتخاذ القرارات، والمنافسة الإيجابية بين مديري المدارس في فلسطين.
6. عمل المزيد من الأبحاث التي تعنى بالشفافية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، من خلال إجراء دراسات مقارنة لموضوع الدراسة في فلسطين مع دول أخرى.

### المراجع: أولاً: المراجع العربية

- أبو كريم، أحمد (2005). "مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري"، رسالة دكتوراه الجامعة الأردنية، عمان، 60-119.
- الأبيض، ناصر (2018) معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام السعودي. مجلة كلية التربية، (113)، 175-202.
- أنس، ابراهيم وآخرون. (2004). المعجم الوسيط، معجم اللغة، ط (2)، ج (2)، دار إحياء التراث العربي، بيروت لبنان
- حافظ، محمد (2010). الإدارة/المفتوحة. القاهرة: دار السحاب.
- الحري، محمد. (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، السعودية، *المجلة الدولية المتخصصة*، المجلد 1، (6)، 316.
- الدليمي، طارق. (2013)، *الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية*. ط (1)، المملكة الأردنية الهاشمية: مركز ديونو لتعليم التفكير، 61.
- الرحبي، يونس. (2019). درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. 116 (149): 213-246.
- الرحبي، يونس. (2019). درجة توافر أبعاد نظرية ردن لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين في محافظة مسقط بسلطنة عمان. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. 116 (149): 213-246.
- الراشدي، سعيد. (2007). "الإدارة بالشفافية" دار كنوز المعرفة، عمان، (1) 17، 321.
- السبيعي، فارس (2013) *دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية*، الطبعة الأولى، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- سعد، نداء (2018) الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، 64(1)، 70-99.
- الشرفات، مزنة (2019) درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري ومعوقاتهما من وجهة نظر مديري المدارس في البادية الشمالية الشرقية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق الأردن.
- الطراونة، رشا والعضايلة، علي. (2010). " أثر تطبيق الشفافية الإدارية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (6)، العدد (1)، 77-105.
- الطشة، غنيم (٢٠٠٧). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارات التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. *المجلة التربوية*، الكويت، (9329) 15-53.
- عابدين، محمد. (2013). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 14: (1)، 41-75.
- العاجز، علي والحلاق، دينا. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 16، ج5، 179 – 210.
- العبار، بشير (2021) "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالشفافية الإدارية: دراسة تطبيقية بشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي". *مجلة الدراسات الاقتصادية*. مج4 ع1 (2021)، 138 – 164.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف وجودة، أحمد (2010). *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 26(2): 127
- العلاق، بشير. (2009). *الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم*، دار اليازوري العلمية، عمان
- العريقي، منصور. (2013). *السلوك التنظيمي*، 2013، ط (2)، دار الكتاب الجامعي: صنعاء-اليمن.
- العززي، فهد العوني غصاب (2017). الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر المعلمين وتصور مقترح لها. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، مج 6 ع 1، 283 - 297.
- العميان، محمود سلمان. (2005) *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*، " ط ٣، ص: 315. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغميز، فاطمة (2019) واقع الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(32)، 25-40.
- شاين، إدجار (2011) *الثقافة التنظيمية والقيادة*. ترجمة محمد الأصبحي وشحاته وهي. معهد الإدارة العامة. الرياض السعودية.
- شقرانة، أم الخير وبوضرسة، زهير. (2021). الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بابتدائيات المقاطعة التربوية 1 بلدية سيد لعجال. *مجلة أنسنة للبحوث والدراسات*، مج 12، ع(2)، 245 – 263.
- الشمري، عبد الرحمن. (2020). ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية- كلية التربية بالگردقة-جامعة جنوب الوادي*. 3(4): 1-42



- الفالوجي، رفيق. (2014). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للموظفين الإداريين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال. (أطروحة دكتوراة)، غزة فلسطين
- القاضي، محمد يوسف، (2015). السلوك التنظيمي. عمان، إثراء للنشر.
- القيوتي، محمد. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم \_ دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ط (1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. قطيشات، رانيا. (2010). "المساءلة والشفافية في البلديات"، ورقة علمية مقدمة في المؤتمر السنوي العام، نحو استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 311-319.
- الصرايرة، خالد والعجمي، عبد الله (2020). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بتوافر أبعاد الصحة التنظيمية. المجلة الدولية لضمان الجودة، 3(2)، 100 - 117.
- المطيري، وردة والعمرى، جمال. (2018). "الشفافية الادارية لدى القائدات التربويات ومتطلبات توافرها بالمدارس الثانوية في منطقة المدينة المنورة دراسة ميدانية." المجلة التربوية "مج 32 (127): 233 - 275.
- المومني، خالد. (2017). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة عجلون في الأردن من وجهة نظر المعلمين. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج 17، عدد خاص، 422 – 437.

## Arabic References

- Abū Karīm, Aḥmad (2005). "Maḥūm al-shafāfiyah ladā al-Idārah al-‘Ulyā wa-‘alāqatuḥu bi-al-itṭiṣāl al-idārī", Risālat duktūrāh, al-Jāmi‘ah al-Urdunīyah, ‘Ammān, 60 – 119.
- al-Abyaḍ, Nāṣir (2018) Mu‘awwiqāt taṭbīq al-jawdah al-shāmilah fī al-Ta‘līm al-‘amm al-Sa‘ūdī. Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, (113), 175-202.
- Anas, Ibrāhīm wa-ākharūn. (2004). al-Mu‘jam al-Wasīt, Mu‘jam al-lughah, 7 (2), J (2), Dār Ihyā’ al-Turāth al-‘Arabī, Bayrūt Lubnān
- Ḥāfiẓ, Muḥammad (2010). al-Idārah al-Maftūḥah. al-Qāhirah : Dār al-Saḥāb.
- al-Ḥarbī, Muḥammad. (2013). darajat al-iltizām bmmārsh al-shafāfiyah al-Idārīyah ladā al-aqṣām al-Akādimīyah fī Kulliyat al-Tarbiyah bi-Jāmi‘at
- al-Malik Sa‘ūd, al-Sa‘ūdīyah, al-Majallah al-Dawliyah al-mutakhaṣṣīshah, almjld1, (6), 316.
- al-Dulaymī, Ṭāriq. (2013), al-Ittijāhāt al-ḥadīthah fī al-Idārah al-Tarbawīyah wa-al-madrasīyah. 7 (1), al-Mamlakah al-Urdunīyah al-Hāshimīyah : Markaz dybwnw li-ta‘līm al-tafkīr, 61.
- al-Raḥbī, Yūnus. (2019). darajat twāfir Ab‘ād Naẓariyat rdn ladā mudīrī al-Madāris al-khāṣṣah wa-‘alāqatuḥa bi-al-sulūk
- al-Rāshidī, Sa‘ūd. (2007). "al-Idārah bāshfāfiyah" Dār Kunūz al-Ma‘rifah, ‘Ammān, (1) 321, 17
- al-‘Arabīyah al-Sa‘ūdīyah, 7 36



- al-Subay‘ī, Fāris (2013) Dawr al-shafāfiyah wa-al-musā‘alah fi al-ḥadd min al-fasād al-idārī fi al-qitā‘āt al-ḥukūmiyah, al-Ṭab‘ahal-Ūlā, al-Riyād: Jāmi‘at Nāyif al-‘Arabiyah lil-‘Ulūm al-Amniyah.
- Sa‘d, Nidā’ (2018) al-shafāfiyah al-Idārīyah ladā ru‘asā’ al-aqsām al-Akādīmīyah wa-‘alāqatuhā bi-al-thiqah al-tanzīmīyah
- al-A‘dā’ Hay‘at al-tadrīs fi al-jāmi‘āt al-Urdunīyah al-khāsshah. al-Majallah al-Sa‘ūdīyah lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah, 64 (1), 70-99.
- al-Shurfāt, mznh (2019) darajat mumārasat al-shafāfiyah fi ‘amaliyat ittikhādh al-qarār al-idārī wa-mu‘awwiqātihā min wijhat naẓar mudīrī
- al-Madāris fi al-bādīyah al-Shamālīyah al-Sharqīyah. (Risālat mājistīr għayr manshūrah), Jāmi‘at Āl al-Bayt, al-Mafraq al-Urdun.
- al-Ṭarāwinah, Rashā wāl-‘dāyih, ‘Alī. (2010). "Athar taṭbīq al-shafāfiyah al-Idārīyah ‘alā mustawā al-musā‘alah al-Idārīyah fi al-wizarāt al-Urdunīyah". al-Majallah al-Urdunīyah fi Idārat al-‘Māl, al-mujallad (6). al-‘adad (1), 105-77.
- Alṭshh, Ghunaym (٢٠٠٧). darajat al-iltizām bāshfāfiyah al-Idārīyah fi Wizārāt al-Tarbiyah fi Dawlat al-Kuwayt min wijhat naẓar al-‘āmilīn fihā. al-Majallah al-Tarbawīyah, al-Kuwayt, (9329) 15-53.
- Ābidīn, Muḥammad. (2013). mustawā al-Thaqāfah al-tanzīmīyah fi al-Madāris al-thānawīyah fi Muḥāfazat al-Quds kamā yarāhu al-‘dārywn wa-al-mu‘allimūn. Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsiyah, 14: (1), 41-75
- ‘Ābidīn, Muḥammad. (2013). mustawā al-Thaqāfah al-tanzīmīyah fi al-Madāris al-thānawīyah fi Muḥāfazat al-Quds kamā yarāhu al-‘dārywn wa-al-mu‘allimūn. Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsiyah, 14: (1), 41-75
- L‘ājz, ‘Alī wālḥlāq, Dīnā. (2015). darajat mumārasat mudīrī al-Madāris al-thānawīyah llshfāfiyah al-Idārīyah bmḥāfzāt Ghazzah min
- Wijhat naẓar mu‘allimīhim. Majallat al-Baḥth al-‘Ilmī fi al-Tarbiyah, 16, j5, 179 – 210.
- al-‘Abbār, Bashīr (2021) "al-iltizām al-tanzīmī wa-‘alāqatuhu bāshfāfiyah al-Idārīyah : dirāsah taṭbīqīyah bi-Sharikat min ltswyq
- al-Nafṭ fi Madīnat Banghāzī. "Majallat al-Dirāsāt al-iqtisādiyah. mj4 ‘1 (2021), 138 – 164.
- ‘Abd al-Laṭīf, ‘Abd al-Laṭīf wjwdh, Aḥmad (2010). Majallat Jāmi‘at Dimashq lil-‘Ulūm al-iqtisādiyah wa-al-qānūniyah, 26 (2):127
- al-‘Allāq, Bashīr. (2009). al-Idārah al-ḥadīthah : naẓariyāt wa-mafāhīm, Dār al-Yazūri al-‘Ilmīyah, ‘Ammān
- al-‘Urayqī, Manṣūr. (2013). al-sulūk al-tanzīmī, 2013, Ṭ (2), Dār al-Kitāb al-Jāmi‘ī: ṣn ‘ā-ālymn.



- al-‘Anzī, Fahd al-‘Awnī Ghaṣṣāb (2017). al-Thaqāfah al-tanzīmīyah fi al-Madāris al-thānawīyah bi-madīnat Ḥā’il min wījhat naẓar al-Mu‘allimīn  
wa-Taṣawwur muqtarah la-hā. al-Majallah al-Tarbawīyah al-Dawliyah al-mutakhaṣṣīshah, Majj 6 ‘A 1, 283-297.
- al-‘Umyān, Maḥmūd Salmān. (2005) al-sulūk al-tanzīmī fi munazzamāt al-A‘māl, ٤٣, ٥ : 315. Dār Wā’il lil-Nashr wa-al-Tawzī‘, ‘Ammān, al-Urdun.
- Alghmyz, Fātimah (2019) wāqī‘ al-shafāfiyah al-Idāriyah ladā mudīrī wa-mudīrāt Ma‘āhid al-Tarbiyah al-fikrīyah bi-madīnat al-Riyāḍ min  
Wījhat naẓar al-Mu‘allimīn wa-al-mu‘allimāt. Majallat al-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsiyah, 3 (32), 25-40.
- Shāyn, idjār (2011) al-Thaqāfah al-tanzīmīyah wa-al-qiādah. tarjamat Muḥammad al-Aṣbaḥī wshḥāth Wahbī. Ma‘had al-Idārah al-‘Āmmah.al-Riyāḍ al-Sa‘ūdīyah.
- Shqrānh, Umm al-Khayr wbwdrsh, Zuhayr. (2021). al-Thaqāfah al-tanzīmīyah wa-al-ṣirā‘ al-tanzīmī : dirāsah maydāniyah bābtdāyāt  
al-Muqāṭa‘ah al-Tarbawīyah 1 Baladiyat Sayyid I‘jāl. Majallat Ansanat lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt, Majj 12, ‘A (2). 263 – 245.
- al-Qāḍī, Muḥammad Yūsuf, (2015). al-sulūk al-tanzīmī. ‘Ammān, lthra’ lil-Nashr.
- al-Qaryūtī, Muḥammad. (2012). al-sulūk al-tanzīmī \_ dirāsah al-sulūk al-insānī al-fardī wāljmā‘y fi munazzamāt al-A‘māl. ٦ (6). ‘Ammān : Dār Wā’il lil-Nashr wa-al-Tawzī‘.
- Qūṭayshāt, Rāniyā. (2010). "al-musā‘alah wa-al-shafāfiyah fi al-baladiyāt", Waraqah ‘ilmīyah muqaddimah fi al-Mu‘tamar al-Sanawī al-‘āmm, Naḥwa  
Istirātijīyah waṭaniyah li-mukāfahāt al-fasād, alqhrh, al-Munazzamah al-‘Arabīyah lil-Tanmiyah al-Idāriyah, 311-319.
- al-Ṣarāyirah, Khālid wāl‘jmy, ‘Abd Allāh (2020). al-shafāfiyah al-Idāriyah ladā mudīrī al-Madāris al-thānawīyah fi Dawlat al-Kuwayt  
wa-‘Alāqatuhā btwāfr Ab‘ād al-Ṣiḥḥah al-tanzīmīyah. al-Majallah al-Dawliyah li-Ḍamān al-jawdah, 3 (2), 100-117.
- al-Muṭayrī, Wardah wāl‘mry, Jamāl. (2018). "al-shafāfiyah al-Idāriyah ladā alqā‘dāt altrbyāt wa-mutaṭallabāt tawāfuruhā bi-al-madāris  
al-Thānawīyah fi mīnṭaqat al-Madīnah al-Munawwarah dirāsah maydāniyah. "al-Majallah al-Tarbawīyah" mḥ32 (127) : 233-275.
- al-Mūminī, Khālid. (2017). mustawā al-Thaqāfah al-tanzīmīyah fi al-Madāris al-thānawīyah fi Muḥāfazāt ‘Ajlūn fi al-Urdun min wījhat naẓar



al-Mūminī, Khālīd. (2017). mustawá al-Thaqāfah al-tanzīmīyah fī al-Madāris al-thānawīyah fī Muḥāfazat  
‘Ajlūn fī al-Urdun min wījhat nazar

al-Mu‘allimīn. Majallat al-Zarqá’ lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt al-Insānīyah, Majj 17, ‘adad khāṣṣ, 422 – 437.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

Chang, Y. (2014). The Relationships among Administrative Communication, Positive Relationship, and Administrative Efficiencies of Elementary School Administrative Teachers in Miaoli County. (Unpublished Master’s Thesis). Xuanzang University. Xuanzang, China.

Burscheid, J. & Roewer-Despres, F. (2019). Beyond transparency: A proposed framework for accountability in decision-making AI systems. *AI Matters*, 5(2):13-22.

Chriqui, J. & Chaloupka. (2011). F: Transparency Oversight in Local Welhess Policies, *Journal of School*, 81(2): 114-121.

Daft, Richard L, and Node, (2004). Raymond A. **Organizational Behavior**, Southwestern publishing, New York, U.S.A.

Galvan,A, Spatzier, A , and Juvonen, J .(2011). Perceived norms and social values to capture school culture in elementary and middle schools. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 32:(6.346- 353,

Fakhar, al. (2012). Impact of organizational Culture on organizational performance: A view Interdisciplinary *Journal of contemporary Rooney Research in Business*, 1(9).

Howard, Jody K. (2010). The Relationship between School Culture and the School Library Program: Four Case Studies. *School Library Media Research*, v13,

Isik, A. Negis & Gursel, M. (2013). Organizational Culture in a Successful Primary School: An Ethnographic Case Study. *Educational Sciences: Theory & Practice* - 13(1) 221-228. Educational Consultancy and Research Center. [www.edam.com.tr/estp](http://www.edam.com.tr/estp)

Karyana, J. (2021). Teacher Perception of Head of School Transformational Leadership, Transparency, and Accountability of School Financial Management. In *Corporate Leadership and Its Role in Shaping Organizational Culture and Performance*.

Katherine, B. Parangat, Domingo,C .(2017). Organizational Commitment of Administrator and Faculty of State Universities in Region III. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 8 (8): 921- 935.

Ntsele, C.N.(2014). Accountability and Transparency in managing School Finances at Primary Schools in Johannesburg South. Unpublished the degree of Master OF Education: University of South Africa.

Tonich, A. (2021). The Role of Principals’ Leadership Abilities in Improving School Performance through the School Culture. *Journal of Social Studies Education Research*, 12(1), 47-75.



## الملاحق

## ملحق رقم (1)

## قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة

| الرقم | اسم المحكم        | التخصص                             | مكان العمل                         |
|-------|-------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 1.    | د. إيناس ناصر     | أساليب تدريس                       | جامعة القدس                        |
| 2.    | د. أحلام حمدون    | القيادة التربوية-مشرفة تربوية      | الجامعة الأردنية                   |
| 3.    | د. خالد صرايرة    | إدارة تربوية                       | جامعة مؤتة                         |
| 4.    | أ.د. خالد السرحان | إدارة تربوية                       | الجامعة الأردنية                   |
| 5.    | د. سهيل صالحه     | منهاج وأساليب تدريس أستاذ مشارك    | جامعة النجاح                       |
| 6.    | د. رنا السرخي     | منهاج وطرق التدريس                 | كلية بارد/ جامعة القدس             |
| 7.    | د. عفيف زيدان     | منهاج وطرق التدريس                 | جامعة القدس                        |
| 8.    | د. عمر عطوان      | علم النفس التربوي/ القياس والتقييم | وزارة التربية والتعليم/ فلسطين     |
| 9.    | د. محمد الحرارشة  | إدارة تربوية                       | الجامعة الأردنية                   |
| 10.   | د. محمد عسكرة     | منهاج وطرق تدريس                   | مديرية التربية والتعليم/ بيت لحم   |
| 11.   | د. منصور الرواحي  | منهاج وطرق التدريس                 | وزارة التربية والتعليم/ سلطنة عمان |
| 12.   | د. كمال مخامرة    | إدارة تربوية                       | جامعة الخليل                       |

● ملاحظة: ترتيب الأسماء وفقاً للتسلسل الأبجدي لأسماء المحكمين.



ملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها النهائية

برنامج الدراسات العليا  
القيادة والإدارة التربوية



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

ملحق (2)

استبانة "الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لمعلمهم"

يقوم الباحث بدراسة عنونها: "الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لمعلمهم من وجهة نظرهم" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس.

يقصد بالشفافية الإدارية "أسلوب عمل مبني على أساس الوضوح والنزاهة والدقة والحكمة والعقلانية والصراحة، في كافة الأنشطة والتعليمات الإدارية المختلفة والمتعددة التي تقوم بها الإدارة التربوية من إشراف وتقويم حل المشكلات وتكوين العلاقات مع المجتمع المحلي وربطها مع المؤسسة التربوية مما يسهم في تحقيق المصالح العليا للمؤسسة".

أعد الباحث استبانة، تتكون من قسمين: القسم الأول يتضمن المعلومات الديموغرافية، بينما تضمن القسم الثاني محورين بمجموع (61) فقرة، بحيث يتكون المحور الأول من خمسة مجالات بواقع (42) فقرة، والمحور الثاني يتكون من (19) فقرة. واستخدم الباحث مقياس ليكرت الرباعي الذي يُصنّف إلى (موافق بشدة وأعطيت 4 درجات، موافق وأعطيت 3 درجات، معارض وأعطيت درجتين، معارض بشدة وأعطيت درجة)، إذ إنّ الهدف من هذه الاستبانة، التوصل إلى نتائج حول مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لمعلمهم، من وجهة نظر المعلمين، علماً بأن جميع المعلومات ستعامل بسريّة تامة، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم. الباحث: زيد عيسى أبو سرحان

القسم الأول: البيانات الشخصية.

الجنس:  ذكر  أنثى

سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  10 سنوات فأعلى

المؤهل العلمي:  أقل من بكالوريوس  بكالوريوس  أعلى من بكالوريوس



القسم الثاني: محاور الاستبانة:

المحور الأول: معلومات حول مجالات الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

يرجى منك التّكريم بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

| الرقم                                            | الفقرة                                                                            | موافق<br>بشدة | موافق | معارض | معارض<br>بشدة |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|---------------|
| <b>المجال الأول: شفافية الحصول على المعلومات</b> |                                                                                   |               |       |       |               |
| 1.                                               | يتواصل مدير المدرسة مع جميع المعلمين من خلال قنوات اتصال محددة.                   |               |       |       |               |
| 2.                                               | يقدم المعلومات التي يحتاجها المعلمون من تعليمات إدارية في الوقت المناسب.          |               |       |       |               |
| 3.                                               | يوفر مدير المدرسة المناخ المناسب للمعلمين والعاملين في العمل.                     |               |       |       |               |
| 4.                                               | يولي مدير المدرسة اهتماماً لآراء المعلمين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار. |               |       |       |               |
| 5.                                               | يعد أدلة إرشادية واضحة لتنفيذ المهمات.                                            |               |       |       |               |
| 6.                                               | يطلع مدير المدرسة المعلمين على نتائج أعمالهم باستمرار.                            |               |       |       |               |
| 7.                                               | يعمل على نشر الإعلانات والقرارات بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات على الحائط    |               |       |       |               |
| 8.                                               | يحرص على سرية المعلومات الخاصة بالمعلمين.                                         |               |       |       |               |
| <b>المجال الثاني: شفافية الإجراءات الإدارية</b>  |                                                                                   |               |       |       |               |
| 9.                                               | يشارك المدير المعلمين في تحديد إجراءات العمل.                                     |               |       |       |               |
| 10.                                              | يوزع المهام على الجميع دون تمييز.                                                 |               |       |       |               |
| 11.                                              | يتعامل مع المعلمين وفق التسلسل الإداري.                                           |               |       |       |               |
| 12.                                              | يمنح المعلمين فرصة لكي يقرروا بأنفسهم آليات تنفيذ المهام.                         |               |       |       |               |
| 13.                                              | يحرص على أن تتسم قراراته بالموضوعية.                                              |               |       |       |               |
| 14.                                              | يعمل على زيادة توعية المعلمين بالمهام الموكلة إليهم بطرائق متنوعة.                |               |       |       |               |
| 3                                                |                                                                                   |               |       |       |               |
| 15.                                              | يضع صندوقاً خاصاً لتلقي الشكاوى في المدرسة.                                       |               |       |       |               |



|                                           |  |  |  |     |                                                                                                       |
|-------------------------------------------|--|--|--|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           |  |  |  | 16. | يهتم بالعقاب خلال عملية المحاسبة.                                                                     |
|                                           |  |  |  | 17. | يهتم بالثواب خلال عملية المحاسبة.                                                                     |
| <b>المجال الثالث: اتخاذ القرار</b>        |  |  |  |     |                                                                                                       |
|                                           |  |  |  | 18. | يحلل البيانات قبل اتخاذ القرار.                                                                       |
|                                           |  |  |  | 19. | يدقق في الشكاوى قبل اتخاذ القرار.                                                                     |
|                                           |  |  |  | 20. | يشجع المعلمين على استخدام الرقابة الذاتية.                                                            |
|                                           |  |  |  | 21. | يناقش مدير المدرسة المعلمين في أسباب تدني أدائهم.                                                     |
|                                           |  |  |  | 22. | يعمل على تزويد المعلمين بنماذج تقويم الأداء مسبقاً.                                                   |
|                                           |  |  |  | 23. | يتسم بالمرونة في تنفيذ إجراءات العمل.                                                                 |
|                                           |  |  |  | 24. | يلتزم بتطبيق نظام العقوبات على المعلمين حسب الدليل الصادر عن وزارة التربية والتعليم.                  |
| <b>المجال الرابع: شفافية تقييم الأداء</b> |  |  |  |     |                                                                                                       |
|                                           |  |  |  | 25. | يقدر مدير المدرسة ما يمتلكه المعلمون من مهارات وخبرات مؤثرة على أدائهم بطرائق علمية وبشكل موضوعي.     |
|                                           |  |  |  | 26. | يطلع المعلمين على آليات ومعايير التقييم.                                                              |
|                                           |  |  |  | 27. | يطلع المعلمين على نتائج تقييم الأداء.                                                                 |
|                                           |  |  |  | 28. | يركز على مهارات المعلمين الأساسية التي تعزز من عملية تقييم أدائهم.                                    |
|                                           |  |  |  | 29. | يناقش المعلمين الأمور التي تحتاج إلى تطوير أدائهم.                                                    |
|                                           |  |  |  | 30. | يوجه المعلمين إلى الالتحاق بالدورات التدريبية لرفع مستوى أدائهم.                                      |
|                                           |  |  |  | 31. | يتيح مدير المدرسة مشاركة المعلمين في تحديد معايير تقييم الأداء.                                       |
|                                           |  |  |  | 32. | يشارك المعلمين في عملية مراجعة وتقييم القرارات بناء على التشريعات المعمول بها والمختصة بطبيعة القرار. |
| <b>المجال الخامس: التشريعات واللوائح</b>  |  |  |  |     |                                                                                                       |
|                                           |  |  |  | 33. | يطلع مدير المدرسة المعلمين على التشريعات واللوائح فور صدورها.                                         |
|                                           |  |  |  | 34. | يحرص على معالجة القضايا الطارئة وفق الأنظمة واللوائح.                                                 |
|                                           |  |  |  | 35. | يلتزم بدقة التعليمات الموضحة للأنظمة والتعليمات.                                                      |
|                                           |  |  |  | 36. | يقدم المعلومات والتعليمات في الوقت المناسب.                                                           |



|     |                                                                        |  |  |  |
|-----|------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 37. | تتسم التشريعات واللوائح التي يقدمها المدير بالوضوح بالنسبة للمعلمين.   |  |  |  |
| 38. | يطبق الأنظمة بما يضمن الحفاظ على حقوق المعلمين.                        |  |  |  |
| 39. | يستخدم نظام المساواة بفاعلية.                                          |  |  |  |
| 40. | يوضح التعليمات والأنظمة والتشريعات للمعلمين في بداية عملهم في المدرسة. |  |  |  |
| 41. | يوظف الأنظمة والقوانين بما يخدم العملية التعليمية.                     |  |  |  |
| 42. | يطبق الأنظمة والقوانين على جميع أركان العملية التعليمية دون محاباة.    |  |  |  |

### المحور الثاني: معلومات حول الثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين

| الرقم | مضمون الفقرة                                                                                        | موافق بشدة | موافق | معارض | معارض بشدة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|------------|
| 1.    | يسعى إلى مواكبة التطور العلمي للمساهمة في النمو المهني للمعلمين.                                    |            |       |       |            |
| 2.    | يسعى إلى توفير بيئة تنافس معززة.                                                                    |            |       |       |            |
| 3.    | يضع أهدافا يمكن تحقيقها.                                                                            |            |       |       |            |
| 4.    | يسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية وتزويدها للمعلمين.                                             |            |       |       |            |
| 5.    | يتميز مدير المدرسة بالانضباط بأوقات أنشطة العام الدراسي.                                            |            |       |       |            |
| 6.    | يشجع السلوك الإيجابي الذي يلائم المعتقدات التنظيمية للمدرسة.                                        |            |       |       |            |
| 7.    | يلتزم بخطة الأنشطة السنوية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.                                       |            |       |       |            |
| 8.    | يضع اللوائح بشكل واضح يحدد من خلالها طبيعة السلوك التربوي المنشود.                                  |            |       |       |            |
| 9.    | يشارك المعلمين في نظرتهم حول السلوك الإستراتيجي للمدرسة.                                            |            |       |       |            |
| 10.   | يوجه مدير المدرسة الأعراف الساندة بين المعلمين في التكيف مع كافة المستجدات والتطورات في بيئة العمل. |            |       |       |            |
| 11.   | يوظف الأعراف الساندة بين المعلمين في تفعيل إنجاز الأعمال بطرائق وأساليب حديثة.                      |            |       |       |            |
| 12.   | يستثمر مدير المدرسة الأعراف الساندة بين المعلمين لتهيئة مناخ يشجع على الإبداع.                      |            |       |       |            |
| 13.   | يوظف الأعراف الساندة في المدرسة من أجل خلق التحدي أمام تطوير أساليب إنجاز العمل.                    |            |       |       |            |
| 14.   | يوجه الأعراف الساندة في المدرسة في زيادة التعاون بين المعلمين.                                      |            |       |       |            |
| 15.   | يستثمر الأعراف الساندة بين المعلمين لتهيئة مناخ يشجع على الابتكار.                                  |            |       |       |            |



|  |  |  |  |                                                                                          |
|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | 16. يوظف الأعراف السائدة في المدرسة من أجل فتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل. |
|  |  |  |  | 17. يحرص على تزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم للأساليب الحديثة.        |
|  |  |  |  | 18. يحفز المعلمين المتميزين بالحوافز المادية.                                            |
|  |  |  |  | 19. يحفز المعلمين المتميزين بالحوافز المعنوية.                                           |

