



كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التعليميّة

الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز
لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل

إعداد

محمود شحدة سليمان طراري

إشراف

د. معن داود عبد حسن المناصرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة
التعليمية من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل

1443هـ - 2022م

إجازة الرسالة

الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز

لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل

إعداد

محمود شحدة سليمان طراري

إشراف

د. معن داود عبد حسن المناصرة

نوقشت هذه الرسالة يوم السبت بتاريخ 2022/2/26م، واجيزت من أعضاء لجنة المناقشة التالية

اسماؤهم:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

د. معن مناصرة / مشرفاً ورئيساً

أ.د. عمر مزعل / ممتحناً خارجياً

د. كمال مخامرة / ممتحناً داخلياً

الخليل - فلسطين

1443هـ - 2022م

الإهداء

إلى صاحب الفضل الأول والأخير الى الهادي سواء السبيل الله عز وجل

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور الهدى ..

(سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم)

إلى الذين سطوروا بدمائهم أروع صفحات المجد والفداء والتضحية والعطاء وأنصعها شهداء فلسطين

إلى المرابطين على أرض الإسراء والمعراج إلى الجرحى والمعتقلين

إلى من قال فيهما الحق (واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني

صغيرا) إلى والدتي العزيزة وإلى والدي اطل الله في عمره وأمه بالتقوى والعافية

إلى من شاطرتني الألم والأمل، وأشعلت شموع التضحية حباً وكرامة شريكة حياتي

إلى العينين اللتين أستمّد منهما القوة والاستمرار، أعذب ما في حياتي أبنائي

إلى المحبة التي لا تنضب والخير بلا حدود إلى من شاركتهم كل حياتي إخوتي وأخواتي

إلى الأهل والأنساب والأصدقاء الذين رافقوني وشجعوا خطوتي، كثر أنتم لكم مني حبي وتقديري

إلى الأيادي المخلصة التي ساعدتني أساتذتي الكرام

إليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

محمود الطرايرة

إقرار:

أنا الموقع أدناه مقدم هذه الرسالة التي تحمل العنوان:

"الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز
لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل"

أقر أن هذه الرسالة أنها قدمت إلى جامعة الخليل لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي
الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل
درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

محمود شحدة سليمان طراري

التاريخ:

شكر وتقدير

قال تعالى "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ" [التوبة:105]

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "إِنَّ اللَّهَ لَا يَنْظُرُ إِلَى صُورِكُمْ وَأَمْوَالِكُمْ، وَلَكِنْ يَنْظُرُ إِلَى قُلُوبِكُمْ وَأَعْمَالِكُمْ"

الحمد لله كثيرًا بأفضل ما يذكر به الحامدون ربهم، ونحمد الله على نعمة التوفيق وتيسير الأمور لإتمام هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على خير خلق الله، سيّدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

فما كان لهذا العمل أن يكتب له النجاح إلا بفضل الله عزوجل وتوفيقه ثم بفضل أصحاب الفضل والامتنان، وأنه لطيب لي، ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى معلمي ومشرفي الدكتور: معن مناصره حفظه الله ورعاه لجهوده التي بذلها معي في الإشراف على هذه الرسالة، وعلى سعة صدره وصبره معي لتمام هذه الرسالة المتواضعة.

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الأستاذين الفاضلين، عضوي لجنة المناقشة:

د كمال خليل يونس مخامرة

أ. د عمر مسعد شحادة مزعل

لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، وتجويدها وإثرائها بالتوجيهات التي زادتها تألقاً.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى كل المحاضرين في كلية التربية/قسم الدراسات العليا في جامعة الخليل وأخص بالذكر عميد الكلية الدكتور كمال مخامرة والدكتور سامي عدوان والدكتور إبراهيم عقيل والدكتورة منال أبو منشار.

كما وأشكر كل من ساعدني أثناء إعدادي لهذه الرسالة

فهرس المحتويات

الإهداء	أ
إقرار	ب
شكر وتقدير	ت
فهرس المحتويات	ث
فهرس الجداول	خ
فهرس الملاحق	ز
ملخص الدراسة باللغة العربية	س
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية (Abstract)	ص

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الإطار العام للدراسة	1
الفصل الأول	2
مقدمة الدراسة	2
مشكلة الدراسة	5
أسئلة الدراسة	6
فرضيات الدراسة	7
أهداف الدراسة	9
أهمية الدراسة	9
حدود الدراسة	11
مصطلحات الدراسة	11

14 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري	14
أولاً: الشفافية الإدارية	15
مقدمة	15

16	مفهوم الشفافية الإدارية:.....
18	أهمية الشفافية الإدارية.....
20	متطلبات الشفافية الإدارية.....
23	فوائد تطبيق الشفافية الإدارية.....
25	عناصر الشفافية الإدارية.....
25	مبادئ الشفافية الإدارية.....
27	مستويات الشفافية الإدارية.....
29	أنواع الشفافية الإدارية.....
31	مجالات الشفافية.....
32	معيقات تحقيق الشفافية الإدارية.....
34	طرق تحسين الشفافية الإدارية.....
35	الشفافية الإدارية في المؤسسة التعليمية.....
39	ثانياً: دافعية الإنجاز.....
40	أبعاد دافعية الإنجاز.....
42	تصنيفات دافعية الإنجاز:.....
44	النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز.....
47	ثانياً: الدراسات السابقة.....
47	المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالشفافية الإدارية.....
54	المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بدافعية الإنجاز.....
63	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
64	مقدمة.....
64	منهج الدراسة.....
64	مجتمع الدراسة.....
65	عينة الدراسة.....
66	أدوات الدراسة.....
66	أولاً: استبانة الشفافية الإدارية.....
66	وصف الأداة:.....

66	العينة الاستطلاعية
67	صدق الأداة:
68	الثبات:
69	تصحيح الاستبانة:
70	ثانياً: استبانة دافعية الإنجاز
70	وصف الاستبانة:
70	صدق الاستبانة:
72	الثبات:
72	تصحيح الاستبانة:
73	ثالثاً: صحيفة المقابلة
74	متغيرات الدراسة
74	إجراءات الدراسة
75	الأساليب الإحصائية

76 الفصل الرابع: نتائج الدراسة.

77	أولاً: نتائج الاستبانة
104	ثانياً: نتائج المقابلة

107 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

108	أولاً: مناقشة نتائج الاستبانة
125	ثانياً: مناقشة نتائج المقابلة
128	ثالثاً: ملخص النتائج والتوصيات
129	رابعاً: التوصيات
130	خامساً: مقترحات الدراسة
131	المصادر والمراجع
131	أولاً: المراجع العربية
138	ثانياً: المراجع الأجنبية

فهرس الجداول

- جدول (1): خصائص أفراد العينة الديموغرافية 65
- جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة. 67
- جدول (3): معامل الثبات لاستبانة الشفافية الإدارية 68
- جدول (4): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل 70
- جدول (5): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة. 71
- جدول (6): معامل الثبات لاستبانة دافعية الإنجاز 72
- جدول (7): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل 73
- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً 77
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل المتعلقة باللوائح والأنظمة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. 78
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل المتعلقة بإجراءات العمل، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. 80
- جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل المتعلقة بصناعة القرارات، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. 81

- جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل المتعلقة بتقييم الأداء، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية. 82
- جدول (13): نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف إلى الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ن = 396)..... 84
- جدول (14): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية..... 85
- جدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (ن = 396)..... 86
- جدول (16): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية..... 88
- جدول (17): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة..... 89
- جدول (18) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = 396)..... 90
- جدول (19): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة..... 91
- جدول (20): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 92

- جدول (21) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = 396) 93
- جدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً 94
- جدول (23): نتائج اختبار (ت) (Independent- Sample t-test) للتعرف إلى الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ن = 396) 96
- جدول (24): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية 97
- جدول (24) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (ن = 396) 98
- جدول (25): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية 99
- جدول (26): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة 99
- جدول (27) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = 396) 100
- جدول (28): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة 101

جدول (29): يبين الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى

لمتغير المؤهل العلمي 102

جدول (30) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = 396) 102

جدول (31): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ودافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل 104

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولىة 139
- ملحق رقم (2): قائمة أسماء المحكمين 146
- ملحق رقم (3): أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية 147
- ملحق رقم (4): أسئلة المقابلة 153
- ملحق رقم (5): قائمة بأسماء المعلمين الذين أجرى معهم الباحث مقابلة 154
- ملحق رقم (6): كتاب وزارة التربية والتعليم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالب 156
- ملحق رقم (7): تحليل بيانات صحيفة المقابلة 157

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل للشفافية الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وأثر متغيرات: النوع الاجتماعي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي على ذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (396) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات.

وأظهرت النتائج أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين كان كبيراً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، لصالح الإناث؛ المرحلة الدراسية، لصالح المرحلة الدراسية أساسي دنيا (1-4)، وأساسي عليا (5-9)؛ سنوات الخدمة، لصالح أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات، في حين لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأن مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل من وجهة نظرهم كان كبيراً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية والتعليم شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية

الإجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، لصالح الإناث؛ سنوات الخبرة، لصالح أقل من 5سنوات وأكثر من 10 سنوات؛ المرحلة الدراسية، لصالح أساسي دنيا (1-4)، ووجود علاقة طردية بين الشفافية الإدارية وبين ودافعية الإجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، دافعية الإجاز، مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل

Abstract

This study aimed to reveal the level of practice of government school principals in the Directorate of Education/North Hebron of administrative transparency and its relationship to the achievement motivation of teachers from their point of view, and the impact of variables: gender, school stage, years of experience, and educational qualification on that, and to achieve the objectives of the study, the study followed The descriptive analytical approach, and the study sample consisted of (396) male and female teachers who were chosen randomly. The study used the questionnaire and the interview as tools for data collection..

The results showed: that the level of administrative transparency among public school principals in the North Hebron Directorate from the teachers' point of view was significant, and there were statistically significant differences between the mean scores of the study sample members on the measure of administrative transparency among public school principals from the teachers' point of view in the North Hebron Education Directorate attributed to the gender variable, in favor of females; The school stage, in favor of the lower basic school stage (1-4), and higher basic (5-9), years of service, for less than 5 years and more than 10 years, while there are no statistically significant differences between the average scores of the study sample on the transparency scale. The administration of public school principals from the teachers' point of view in the North Hebron Directorate of Education is attributed to the educational qualification variable, And that the level of achievement motivation among teachers of the Directorate of Education in North Hebron from their point of view was great, and there were no statistically significant differences between the mean scores of the study sample members on the achievement motivation scale from the point of view of teachers in the Directorate of Education in North Hebron due to the educational qualification variable. Statistically significant differences between the mean scores of the study sample members on the achievement motivation scale from the teachers' point of view in the North Hebron Education Directorate due to the gender variable, in favor of females; Years of experience, in favor of less than 5 years and more than 10 years; The school stage, in favor of the basic minimum (1-4), and there is a direct relationship

between administrative transparency and achievement motivation among teachers of the North Hebron Directorate.

Key words: Administrative transparency, Achievement motivation, North Hebron director education.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة:

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ينبغي على الإدارات المدرسية الواعية أن تأخذها بعين الاعتبار؛ لأهميتها في إحداث التنمية المهنية والإدارية الناجحة.

بدأ الحديث عن الشفافية الإدارية في العالم والمطالبة باستخدامها في نهاية التسعينات وكان السبب في انتشار الشفافية هو انتشار معايير الديمقراطية وظهور أجهزة الإعلام المستقلة، فالشفافية الإدارية تعد من الاتجاهات التي تلقى اهتماماً كبيراً في الوقت الحالي خصوصاً في الدول العربية التي تعاني مؤسساتها من العديد من مظاهر التخلف والتقصير الإداري الذي أعاقها لعقود طويلة عن تحقيق أهدافها فالشفافية مطلب أساسي للحد من الفساد ومباشرة المساءلة، بقصد وقف أعمال التحايل والتجاوز، فضلاً عن أهميتها لممارسة حق المشاركة في صنع القرار (معقيل، 2014م)

أما في فلسطين فقد ظهر ما يسمى الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان) عام 2000 وتم اعتماده في منظمة الشفافية الدولية عام 2006 لتصبح فلسطين الدولة العربية الثالثة بعد لبنان والمغرب، حيث كانت وما زالت حركة مجتمع مدني تسعى لمكافحة الفساد وتعزيز منظومة النزاهة والشفافية والمساءلة في المجتمع الفلسطيني.

وتعد العلانية والوضوح والمكاشفة والمصادقية والإفصاح والقانونية من العناصر الأساسية للشفافية، ومن آلياتها: وسائل الإعلام المقروءة والمرئية والمسموعة (الصحافة، التلفزيون، الإذاعة) والمؤسسات التعليمية (المدارس، المعاهد، الجامعات) ومؤسسات المجتمع المدني (المساجد، الجمعيات غير الحكومية، الجمعيات الخيرية، والأندية الثقافية والرياضية)، بالإضافة إلى الاجتماعات واللقاءات

الدورية والمؤتمرات الصحفية التي تتيح للمواطن التعرف على حقوقه وواجباته، والإلمام بمختلف الأنظمة والقوانين كأنظمة وقوانين مكافحة الفساد الإداري.

وتساعد الشفافية على المشاركة بفعالية لتطوير نواحي الخدمة المدنية جميعها، والإسهام في بناء الاعتماد على الذات بتحقيق نوعية أداء أفضل في القطاع العام، وذلك من خلال التركيز على الجودة، وزيادة إنتاجية العمل. كما تُعدّ الشفافية أساس أسلوب الحكم المناسب لتأكيد حسن إدارة الاقتصاد وتحقيق الآمال في التغلب على المشكلات، وهي تستند قبل كل شيء على علانية القرار، فالقرار السري لا يمكن أن يناقش، والأعمال الخفية لا يمكن المساءلة عنها، وأن حجب المعلومات عن المهتمين كفيل بتعطيل المشاركة، التي من غيرها يصعب الوصول إلى حلول تتسم للاستدامة.

يُعدّ قائد المدرسة الشخص الأهم الذي توكل إليه مهمة إدارة العملية التعليمية والتربوية في المدرسة، لذلك ينبغي عليه النهوض بهذه العملية بالصورة العملية وبأقصى درجات المهنية من أجل الوصول إلى المبتغى، وتحقيق الأهداف التي تتمثل ببناء جيل يتمتع بصفات النبي عليه الصلاة والسلام ، وقادر على تحمل المسؤولية، والدفاع عن الوطن بكل حب وأمانة وإخلاص.

ومن أجل ذلك عليه مواكبة التطورات الحديثة خصوصاً في الأمور التي تتعلق بالإدارة وأنماطها، بالإضافة إلى تبني مبدأ الديمقراطية والشفافية وأخلاقيات المهنة الذي يساهم في دفع الأتباع نحو العمل بإخلاص وجدية وبكفاءة عالية، دون الشعور بأي من العوائق النفسية والمادية التي تواجههم.

والممارسات الإدارية السليمة من قبل المديرين في الجوانب الإدارية المختلفة، تساعد على تعزيز التعاون وبناء الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيه، كما تساعد على نجاح الإدارة التربوية، وتحقيق الأهداف التربوية ورفع الروح المعنوية، وحل المشكلات. والممارسات الإدارية الأخلاقية لها دور في تعزيز

الشفافية، ومكافحة الفساد الإداري، وتعزيز السلوك الأخلاقي الإيجابي؛ مما يترك أثراً على الأداء المؤسسي وخاصة في الإدارات العامة والإدارات التربوية. (العمرى، 2019)

هذا بخلاف الممارسات السلوكية المخالفة للمفاهيم التربوية والإدارية، التي ينتج عنها تجاوزات، وفساد إداري ورشوة، واختلاسات، وتزوير ومحسوبية، واستغلال الوظيفة العامة، وتقديم خدمات للأصدقاء، وانتشار مفهوم الشللية في أجهزة الإدارة العامة، وهذا حتماً سيدفع للبحث عن مفاهيم وممارسات وأدوات للقضاء على هذه المخالفات أو التخفيف منها قدر الإمكان. (اللوزي، 2002)

في العقدين الأخيرين أصبح ينظر إلى المعلم على أنه مركز مشكلات التربية وحلولها في الوقت نفسه، حيث يُعدّ المعلمون من أهم المجموعات المهنية التي لها الدور الكبير في بناء المستقبل، وأصبح التحدي الذي يواجه الباحثين التربويين وقيادات المدارس هو خلق دافعية المعلمين من أجل الحصول على أعلى مستوى من الأداء، فقد أظهر الأدب النظري أن دافعية المعلمين تُعد العامل الحاسم في تحقيق الأهداف التربوية، فالمعلم ذو الدافعية العالية يدخل المتعة على برامج وأنشطة المدرسة ويشعر بالفاعلية الشخصية ويكثف جهوده من أجل النجاح فيركز على إنجاز مهامه باستخدام الاستراتيجيات الإبداعية من أجل تحقيق الأهداف التربوية. (الشهري، 2021)

وفي ظل التطور الحاصل في جميع الجوانب المادية والمعنوية وما يتعلق بها للمعلمين أصبحت الحاجة ملحة للباحثين في البحث عن العوامل التي تقف عائقاً من تحقيق دافعية الإنجاز وإيجاد حلول يمكن من خلالها التغلب على تلك العوامل .

مشكلة الدراسة

إن الاهتمام بممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات الحكومية بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، يعد من الأمور المهمة التي تساهم في إنجاح أية إدارة تربوية كونها تعمل على دفع عجلة الإنتاج والتطور وإحداث التغيير نحو الأفضل، لا سيما أن المؤسسات الحكومية في دول العالم في تطور وتحديث مستمرين في أنماط إدارتها وسياساتها المختلفة، إلا أن هنالك بعض المؤسسات الحكومية في فلسطين تتبع الأساليب التقليدية في الإدارة من وجهة نظر الباحث، الذي يؤثر بشكل سلبي على طبيعة العمل وتطوره، مما يتسبب في العديد من المشكلات الإدارية .

إذ اتفقت معظم الدراسات الميدانية في السنوات السابقة على تبني مبدأ الشفافية الإدارية في جميع المؤسسات الحكومية ومن بينها المؤسسات التعليمية، لما لها من دور فعال في إحداث التطور والتغيير، ومن تلك الدراسات على سبيل المثال لا الحصر دراسة كل من العتيبي (2009)، و العمري (2013)، الشهري (2017)، والمومني (2019)، العمري (2019).

وتشير بعض الدراسات إلى قلة معرفة المعلمين بالأنظمة المدرسية وضعف مشاركتهم في اتخاذ القرارات مثل دراسة نوح(2012)، ودراسة الزعابي (2014)، العاجز والحلاق(2015)، الغميري(2019) وتأثيراتها على الولاء والأداء المهني، بالإضافة إلى أن الباحث لاحظ من خلال عمله وتنقله من مدرسة إلى أخرى أثناء خدمته معلماً لمادة العلوم والحياة في مدارس شمال الخليل أن هنالك الكثير من التعقيدات الإدارية والضبابية في اتخاذ القرارات عند العديد من مديري المدارس ومديراتها، كما لاحظ انعكاسات ذلك على دافعية المعلمين نحو العمل بجدية ونشاط ، لذلك جاءت الحاجة إلى دراسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل من وجهة نظرهم.

وتتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل .

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

أسئلة الدراسة

السؤال الأول:

ما مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس مديرية شمال الخليل الحكومية في المجالات الآتية(اللوائح والأنظمة، إجراءات العمل، صناعة القرارات، تقييم الأداء) من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

السؤال الثالث:

ما مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل من وجه نظرهم؟

السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ودافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل؟

فرضيات الدراسة:

الفرضيات التي تسعى الدراسة لاختبارها هي:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

9- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ودافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى كل مما يأتي:

- 1- الكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل للشفافية الإدارية في المجالات الآتية: (اللوائح والأنظمة، إجراءات العمل، صناعة القرارات، تقييم الأداء).
- 2- معرفة أثر متغيرات الدراسة(النوع الاجتماعي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) على مستوى ممارسة المديرين للشفافية الإدارية.
- 3- معرفة مستوى دافعية الإنجاز للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل.
- 4- معرفة أثر كل من المتغيرات(النوع الاجتماعي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) للمعلم على مستوى دافعية الإنجاز .
- 5- الكشف عن علاقة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها بأهمية موضوعها بشقيها، الشفافية الإدارية ودافعية الإنجاز، ومن خلال قلة الدراسات العلمية التي تربط مفهوم الشفافية الإدارية كمنهج متبع لدى مديري المدارس بشكل عام ومديري مدارس مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل بشكل خاص بدافعية الإنجاز للمعلمين، حيث تولدت لدى الباحث الرغبة في معرفة مستوى ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم/ شمال الخليل

للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة مستوى دافعية الإنجاز لديهم، ثم البحث عن أي علاقة ارتباطية بينهما إن وجدت.

كما تتضح أهمية الدراسة في الجانبين النظري والتطبيقي كالآتي:

• الأهمية النظرية

- 1- قد تقدم نتائج الدراسة تغذية راجعة للمؤسسات التي تعنى بالشفافية والنزاهة.
- 2- تتناول الدراسة في محورها الأول موضعاً رئيساً ويعدّ من الأمور التي تسعى أية دولة إلى الوصول إليه، من أجل تحقيق العدل والأمان ومحاربة الفساد.
- 3- إضافة معرفة جديدة كون الدراسة تربط الشفافية بدافعية الإنجاز وتعمل على دعم الدراسات السابقة وتطويرها.

• الأهمية التطبيقية:

- 1- قد تقدم نتائج الدراسة الحالية تغذية راجعة لمديري المدارس حول ضرورة ممارسة الشفافية الإدارية لأنها قد تؤثر على دافعية الإنجاز للمعلمين، وبدورها تنعكس بشكل إيجابي على تحقيق الأهداف التربوية.
- 2- قد تؤدي إلى غرس الشفافية الإدارية وتنميتها في الميدان التربوي بجميع جوانبه(طلبة، أولياء الأمور، مجتمع محلي، معلمون) قذوةً بمدير المدرسة.
- 3- تقديم تغذية راجعة لمتخذي القرارات والاستراتيجيات العليا، المتعلقة بتدريب المديرين في مجال التنمية والشفافية الإدارية .

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الآتية على كل من الحدود فيما يأتي:

- الحدود البشرية : معلمو المدارس الحكومية ومعلماتها في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية في منطقة شمال الخليل التابعة لمديرية شمال الخليل.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الأول(تشرين اول-تشرين ثاني) من العام الدراسي 2021-2022.

• الحدود الموضوع : اقتصرت الدراسة على ما يأتي:

1. مدى ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية بمجالاتها المختلفة من وجهة نظر المعلمين.
2. مستوى الدافعية نحو الإنجاز للمعلمين من وجهة نظرهم.

مصطلحات الدراسة

فيما يلي تعريف للمصطلحات الواردة في هذه الدراسة:

الشفافية الادارية:

تعرف بأنها " وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها، وتطورها وفقاً لتغيرات اقتصادية واجتماعية وإدارية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع (السكرانة،2009).

وتعرفها مؤسسة- أمان من أجل النزاهة-(2021): وضوح الأنظمة والإجراءات الداخلية للأفراد والخبراء والممولين، وتعني أيضا علنية الإجراءات والغايات والأهداف في العمل، وضرورة الإفصاح

للجمهور عن السياسات المتبعة، خاصةً السياسات المالية، والإدارية وسياسات التوظيف والتعاقد، وتعني الشفافية أيضاً نشر جميع التقارير الإدارية والمالية وتقارير الأداء والافصاح عن أي معلومات دون المساس بخصوصية العاملين والأعضاء.

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها حق المعلم في الوصول إلى المعلومات، وأن يكون مطلعاً عليها، ومشاركاً في القرارات جميعها التي يتم اتخاذها، ويتم تقييمه بناءً على أسس ومعايير تكون واضحة.

المدير: هو المسؤول أمام الجهات الرسمية عن كل ما يجري داخل مدرسته، ومهمته تيسير وتسيير العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي، ويعد المرجعية الأولى لكافة العاملين والطلبة وأولياء الأمور، ويناط به مجموعة من المهام والمسؤوليات. (الإدارة العامة للمتابعة الميدانية، 2014).

المدارس الحكومية: كل مؤسسة تعليمية تديرها وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، تشمل جزء أو أكثر من مراحل التعليم الأساسي والثانوي، يتعلم فيها الطلاب تعليماً نظامياً، ويقوم بالتعليم فيها معلم أو أكثر (وزارة التربية والتعليم العالي، 2017).

دافعية الإنجاز:

يقصد بها الخصائص التي تحفز المعلم لإنجاز عمله التعليمي وتوجيه سلوكه نحو تحقيق ما هو مطلوب منه والمحافظة على استمرارية ذلك السلوك إلى أن يتحقق الهدف التربوي (عباس، 1986).

يعرف أتكينسون (Atkinson, 1957) الدافعية للإنجاز بأنها استعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق نجاح، أو بلوغ هدف، يترتب عليه درجة معينة من الإشباع، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى معين للامتياز.

ويعرفها موسى(1994) بأنها القدرة على أداء الاعمال والمجاهدة للنجاح في التنافس من أجل الوصول الى معايير الامتياز، وهذا يرتبط بالقدرة على التغلب على الصعوبات والاحتفاظ بمعايير مرتفعة وتحسين أداء الفرد، والسيطرة على البيئة الاجتماعية.

ويعرفها الباحث إجرائيا: بأنها عبارة عن مجموعة من الظروف التي قد تكون داخلية أو خارجية أو كليهما تعمل على توجيه سلوك الفرد للقيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه بهمة وكفاءة عالية، وبما يضمن النجاح والتفوق في تحقيق الأهداف.

المعلم: كل من يتولى التعليم، أو يقوم بخدمة تربوية متخصصة في أي مؤسسة تعليمية(وزارة التربية والتعليم العالي، 2017).

مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل: عرفها الباحث بأنها: الجهة المسؤولة عن إدارة التعليم في منطقة شمال الخليل، ويرأسها مدير عام التربية والتعليم، وتضم عدداً من الأقسام الإدارية والفنية، ويبلغ عدد مدارسها 106، وعدد معلميها بلغ 1996 معلماً في عام 2021 .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

• الشفافية الإدارية

• دافعية الإنجاز

ثانياً: الدراسات السابقة:

• الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالشفافية الإدارية

• الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بدافعية الإنجاز

• الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالشفافية الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بالمحاور التي تناولتها هذه الدراسة، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

الإطار النظري

أولاً: الشفافية الإدارية

مقدمة

يعد مفهوم الشفافية من المفاهيم أو المصطلحات التي كثر استخدامها في اللغة العربية حديثاً، فلم يكن مصطلح الشفافية وما له من دلالات ومعانٍ لغوية معروفاً أو منتشرًا في الأدبيات العربية حتى وقت قريب.

إذ ظهر مصطلحُ الشفافية في بدايةِ تسعيناتِ القرنِ الماضي عندما بدأ الألمانيّ (Peter Eigen) مع تسعةِ آخرين من خمسِ دولٍ مختلفة في تأسيس منظمة الشفافية الدولية، التي تم تأسيسها في عام 1995م ومقرّها برلين، وشعارها "الاتحاد العالمي ضد الفساد"، أما هدفها فهو مساعدةُ الدول لمحاربة الفساد بشكل مستمر؛ لذلك فهي كلمة غير عربية، أصلها الأجنبي هو (Transparency) الذي يعني اشتقاقاً ما يمكن الرّؤية من خلاله، أو ما لا يمنعُ الرّؤية، وما لا يحجب أو يسْتُرُ مثل الزجاج (الراشدي، 2007: 23).

وهي تعني باللغة الإنجليزية:

An honest way of doing thing that allows other people to know exactly what are you doing, It also means allowing light to pass through (Longman business English dictionary, 2009: 559)

أي (الطريقة النزيهة في عمل الأشياء التي تُمكن الناس من معرفة ما تقوم به بالضبط، وتشير إلى ما يمكن الرؤية من خلاله).

مفهوم الشفافية الإدارية:

الشفافية لغة:

الشَّفَّ والشَّفِّ: الثوب الرقيق، وقيل: السَّتر الرقيق يُرى ما وراءه، وجمعُها شُفوف، وشَفَّ السَّتر يَشْفُ شُفوفاً وشُفياً واستشفَّ: ظهر ما وراءه (ابن منظور، 2003: 180).

الشفافية الإدارية اصطلاحاً:

تناول العديدُ من الباحثين والكتاب مفهوم الشفافية الإدارية؛ رغبةً في الوصول إلى تحديد معنى واضحٍ ومفهومٍ ومحدّدٍ لها، لهذا تعددت تعريفاتها على النحو الآتي:

- وضوح التشريعات، وسهولة فهمها واستقرارها، وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات، والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع (خرايشة، 1997: 341).

- ويعرفها برنامجُ الأمم المتحدة الإنمائي "برنامج إدارة الحكم في الدول العربية" POGAR (Program on Governance in the Arab Region): بأنها ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرفات بطريقة مكشوفة، فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دورٌ حاسمٌ في الكشف عن المساوئ، وفي حماية مصالحهم، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور (المؤقت وآخرون، 2007: 16).
- الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة (الراشدي، 2007: 10).
- الشفافية تتضمن وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها البعض، وموضوعيتها، وتبسيط الإجراءات، والقضاء على الروتين، ونشر المعلومات، والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع، وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة، وتمكين المعنيين في الخدمة التي تقدمها المؤسسة من تحمل مسؤولياتهم في إدارة المؤسسة (حرب، 2011: 12).
- كما تعرفها المنظمة العربية للعلوم الإدارية بأنها الوضوح التام في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط والسياسات، وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب، وخضوع الممارسات السياسية والإدارية للمراقبة المستمرة والمحاسبة (السكرانة، 2011: 203).
- الشفافية تُشير إلى فلسفة وممارسة إدارية قائمة على الوضوح والعلنية، والتدفق المستمر والدقيق للمعلومات على مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، وفعالية المساءلة

والمحاسبة، والتزام الموضوعية والحياد والنزاهة، وهي مدخل مهم للكشف عن مواطن الفساد ومكافحة الوساطة والمحسوبية، كما أنها تعزز الرقابة الذاتية والمساءلة المجتمعية، وتعد ركيزة أساسية للإصلاح والتطوير الإداري في مختلف المؤسسات الحكومية والأهلية (الحربي، 2012: 312).

• وتعرفها وزارة التربية والتعليم بأنها الوضوح في عمل المؤسسة وهيكلتها وآليات اتخاذ القرار فيها، وعلنية الغايات والأهداف، ووضوح إجراءاتها والعلاقة مع المواطنين (المنتفعون والمستفيدون من الخدمة)، ووضوح آليات الحصول على المعلومات عن الأعمال التي تقوم بها، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة وعلى أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية المهتمة بالشأن العام (وزارة التربية والتعليم، 2015).

وبناءً على ما سبق يعد مفهوم الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لا يزال يحيط بها نوع من الغموض، ولم تتضح بعد معالمها، حيث نجد من خلال اطلاعنا على العديد من التعريفات انها ترتبط بكثير من المفاهيم كالنزاهة، أو المساءلة، أو العدل، أو الوضوح، أو الصراحة، ونجدها ايضاً أنها تندرج تحت مسميات مختلفة مثل الإدارة المكشوفة، والإدارة المفتوحة

أهمية الشفافية الإدارية

تحظى الشفافية اليوم بأهمية عالمية؛ لذلك تحرص جميع الحكومات والمؤسسات على تعزيزها نظراً لأهميتها التي يُمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

• تقليل الغموض والضبابية، والقضاء على الفساد وغموض التشريعات؛ مما يؤدي إلى استمرارية نجاح المؤسسة (الكيلاني وسكجها، 2000: 60).

• المساعدة في اتخاذ قرارات إدارية صحيحة؛ ذلك لأن عدم مراجعة القوانين والأنظمة بشكل واضح ودوري، وعدم تحديثها باستمرار يترتب عليه اتخاذ قرارات إدارية سريعة وغير سليمة (اللوزي، 2002: 146).

• تعمل الشفافية على اختيار قيادات تتصف بالموضوعية والنزاهة، والانتماء والولاء للمؤسسة والصالح العام (الكيلاني وسكجها، 2000: 67).

• تعد قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين (الراشدي، 2007: 16).

• أداة هامة جدا لمحاربة الفساد؛ حيث تتطلب الكشف عن مختلف القوانين والقواعد، والتعليمات والمعايير، والآليات بشكل عام؛ للإقرار عمليا بالمساءلة والمحاسبة في حالة عدم احترام أو مراعاة تلك الآليات والقواعد (الراشدي، 2007: 16).

• إغلاق الأبواب أمام الروتين، فالشفافية في القوانين والأنظمة تساعد في إزالة العوائق الروتينية كالتوقعات والتصديقات، وتبسيط الإجراءات، والتوسع في اللامركزية مع وضوح خطوط السلطة، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة، والتغذية العكسية؛ وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة العامة لكل فئات المجتمع والمحافظة عليها (خرابشة، 1997: 341).

وذكر الشهري (2021) أن الشفافية الإدارية تتمتع بالأهمية الآتية:

- تنمية الأجهزة الإدارية وتطويرها بإعادة هندسة الإدارة (الهندرة).
- تمثل أداة ووسيلة مهمة لمحاربة أشكال الفساد الإداري كافة.
- توفر البيئة المناسبة لوضع أنظمة للمساءلة على درجة عالية من الكفاءة.
- تحفيز العاملين وزيادة أدائهم ونتاجياتهم وشحذ همهم من خلال المكاشفة والمصارحة.

- تحقيق الرضا الوظيفي.
- تعزيز الرقابة الذاتية والمصادقية.
- توفير البيئة الإبداعية للممارسات الإدارية.

ويرى الباحث أن ممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية تعد من الأمور الإدارية الحديثة المهمة التي تساهم في تطور عملها ونجاح خططها التطويرية، وتساعد أيضاً في الكشف المبكر عن الأزمات التي قد تواجهها، كما تعمل على رفع قدرات العاملين، وتعدّ الشفافية الإدارية وسيلة لدحض الإشاعات.

متطلبات الشفافية الإدارية

وهناك العديد من المتطلبات التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز الشفافية الإدارية في العمل المؤسسي، وفيما يأتي بعض المتطلبات الواجب توافرها لضمان تطبيقها في المؤسسات التعليمية:

- تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور هي إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبت روح الجماعة. فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الرضا الوظيفي سيكون أكثر حرصاً من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة، والابتعاد عن الممارسات الفاسدة، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولاً بأول قبل تفاقمها، وكذلك التزام العاملين داخل المؤسسة بروح الجماعة والعمل معاً كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم (القريوتي، 2009).
- ضرورة وجود وسيلة عملية، وليس وجود نص قانوني مجرد يكون أداة في أيدي المديرين، بحيث توفر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء المؤسسات لوظائفها، والتعرف على مكامن النقص بالنسبة لإجراءات معينة، فالمنطق الأساسي هو دراسة الإجراءات داخل المؤسسات، وغرس

المفاهيم، ومراقبة التنفيذ، والسلوكيات المختلفة، ووضع المعايير واكتشاف الانحرافات والتحقق منها، ومحاكمة المسؤولين عنها ومعاقبتهم ومعاقبة، بهذا يتحقق المنهج الشامل لتطبيق الشفافية الإدارية (برتوك، 2001).

- التعامل بسياسة الدوران الوظيفي، بحيث لا يستمر الموظف وبخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة، لأن ذلك يؤدي إلى الروتين والتعامل مع الموقع كحق مكتسب، ولعل تدوير الموظفين هو نوع من التدريب وتكامل المعلومات (العموش، 2001).
- تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل الموظفين، ويندرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة، واختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن ذلك (العضايلة، 2001).
- تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد؛ ذلك لأن معظم حالات الفساد تتم بسرية وبطرق عالية المهارة فيكون من الصعب وضع تشريعات وقوانين تقضي على أنماط الفساد بصورة تامة في ظل هذه السرية واستغلال التقدم التقني في تغطية الفساد، ويقوم جوهر تلك القيم على فرض رقابة ذاتية على الفرد في أعماله كلها (القريوتي، 2009).
- لا تقتضي الإدارة بالشفافية من العاملين الامتناع واجتناب المخالفات فحسب، ولكن أيضاً الالتزام بالإبلاغ عن مخالفات الآخرين إن حدثت، فيجب الإبلاغ عن أي انحرافات أو مخالفات للقانون أو إهدار المال العام أو عدم الاستخدام الأمثل للموارد (السكرانة، 2009).
- نشر الوعي لدى المواطنين في مجال توفر الشفافية في مختلف مناحي الحياة، وذلك من خلال تشجيع البحوث العلمية وإجراءها، وتأمين الخبرات والمعلومات والتعاون مع المنظمات وواضعي السياسات لتطبيق التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد (العضايلة، 2001).

• ضرورة تنظيم دورات تأهيلية للموظفين في كافة الجهات للتعريف بأهمية الشفافية وماهيتها والعمل على تطبيقها، وتبني خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير(جاسم، 2009).

• برامج تثقيفية للعاملين الجدد: ويكون ذلك من خلال العمل على توعيتهم وزيادة إلمامهم المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، وإعطاء صورة واضحة عن المنظمة، وأهدافها، وأنشطتها، وبرامجها، ومستوياتها الإدارية، وهيكلها التنظيمي، والأدلة التنظيمية (أبو طه، 1997).

• اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار أو تعيين الموظفين أو ترفيعهم أو تدريبهم أو مكافأتهم أو تقييم أدائهم، أو نقلهم أو انتدابهم أو بأي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية ونزاهة مطلقة، وبمنأى عن أية اعتبارات ذات صلة بالقرابة والصدقة. والامتناع نهائياً، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، عن القيام بأي معاملة تفضيلية لأي شخص من خلال الوساطة والمحسوبية (السكرانة، 2009).

• تتطلب القيادة الشفافة تبني المدير نمطاً من الانفتاح والوضوح في تعامله مع الآخرين وذلك بمشاركة المعلومات اللازمة في صنع القرارات، وتشجيع الآخرين في طرح مداخلاتهم، مع الإفصاح عن قيمه ودوافعه وعواطفه الذاتية التي تمكن التابعين من تقييم تصرفاته المهنية والأخلاقية بدقة عن طريق خلق مستويات عالية من الانفتاح أو الشفافية والذي ينتج عنه درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الطرفين. (Norman et al,2001).

ويرى الباحث أن المتطلبات سابقة الذكر هي أكثر المتطلبات أهمية ومواءمةً لتعزيز الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية وترسيخها، دون إغفال أنّ الشفافية الإدارية أضحت مطلباً رئيساً وقيمة جوهرية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بقيمتنا ومفاهيمنا التربوية والسياسية والأخلاقية والديمقراطية والتاريخية

والدينية، ولضمان تطبيقها في المؤسسات التعليمية؛ يجب أن تتوفر البيئة المناسبة، وقيادات تتصف بالنزاهة والمسؤولية.

فوائد تطبيق الشفافية الإدارية

بما أن غياب تطبيق الشفافية في المؤسسات يترتب عليه آثار سلبية، لذا فإن تطبيقها له العديد من الفوائد على مستوى أداء المؤسسة بشكل عام، وأداء الأفراد بشكل خاص، وبعض هذه الفوائد لخصها كل من (الشهري، 2021)؛ (عمايره، 2008)؛ (اللوزي، 2002) على النحو الآتي:

- ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود؛ لأن أداء الأعمال سيكون جماعياً، وبالتالي تكون المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي.
- يتمتع الأفراد العاملون في التنظيمات الإدارية المطبقة لهذا المفهوم باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية؛ وهذا مما يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة؛ الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية.
- يساعد هذا المفهوم على اعتماد سياسة تعليمية تزيد المهارات بدلاً من الاعتماد على أساليب التدريب والتعليم التقليدية.
- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة؛ أي ضرورة مكافأة الأفراد على أدائهم لأعمالهم بوضوح وفاعلية، ومن ثم العمل على مكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات؛ أي لكي يلتحق الأفراد بالعمل عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء الشفاف، وهذا مما يشجع على التعاون بين العاملين، ومن ثم انتشار مبدأ الشفافية الذي يؤدي إلى آثار إيجابية تنعكس على الأداء الوظيفي.

• العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة؛ حيث يكون لدى العاملين اتجاهات إيجابية يترتب عليها تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين مع ضرورة التعامل معهم بشفافية عالية خالية من التعقيد والروتين.

• الشفافية يمكن أن تسهم في كفاءة وفعالية الإدارة عن طريق توفير قنوات التغذية المرتدة، وتمكين المسؤولين والمواطنين على حد سواء من تقييم السياسات وتكييفها وفقاً لذلك، وهي توفر وسيلة للكشف، وبالتالي تصحيح الأخطاء.

ويرى الراشدي (2007) أنه يترتب على تطبيق الشفافية العديد من الآثار الإيجابية على اتخاذ القرارات الإدارية، وعلى التنظيمات الإدارية ومنها ما يأتي:

• تقليل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرارات؛ لتخفيف درجة المركزية، كما يجب العمل على تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل وأنظمتها، والعمل على ضرورة توفير الفرص لتنمية المهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد العاملين.

• ترسيخ قيم التعاون، وتضافر الجهود ووضع النتائج، حيث تتم المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي من خلال اتخاذ قرارات جماعية.

• العمل على اختيار القيادات الإدارية ذات القدرة على أخذ القرارات النزيهة، والأمانة، والموضوعية، والانتماء والولاء للمؤسسة، والقوة وتحديد الانحرافات، والعمل على تصحيحها، الأمر الذي يعني المزيد من الشفافية في بيئات العمل (الراشدي، 2007، ص18).

ويتبين مما سبق أن تحقيق الشفافية الإدارية له فوائد متعددة تتعلق بتحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل المؤسسة، والحد من الفساد الإداري والأزمات بداخلها، وترسيخ قيم التعاون، اعتماداً على تطبيق المساءلة؛ الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة، وأن المؤسسات التعليمية

التي قد طبقت الشفافية في كافة أعمالها هي منظمات ذات كفاءة وفعالية تتسم بمناخ تنظيمي تتوفر فيه العديد من القيم الإيجابية؛ مثل : التعاون، والاستقلالية، والنزاهة، وتوفير الوقت، واتخاذ القرارات الحكيمة.

عناصر الشفافية الإدارية

تنشأ فلسفة الشفافية وتزدهر في المجتمعات البشرية، وفقا لقوة القيم التي يؤمن بها الناس في المحيط المجتمعي الواحد؛ ولذلك فإن الأسس التي تُبنى عليها الشفافية في العرف الإداري تُشتق من المصادر الثقافية لكل مجتمع، وأهم هذه القيم: الأمانة، وحب العمل والإخلاص فيه، وهي قيمٌ موجودة غالباً في جميع الملل الإنسانية؛ لذلك لا بد أن تُبنى الشفافية في النظم الإدارية بناء على ما توفره المصادر التشريعية، والأعراف التي تحظى باحترام أفراد المجتمع جميعهم أياً كان انتماءهم الفكري والعقائدي (الحربي، 2012: 313).

مبادئ الشفافية الإدارية

أضحى مبدأ الشفافية والمشاركة الإدارية في البلاد الحرة المتقدمة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الأنظمة كافة، وأصبحت السرية مجرد استثناء محدود ومحصور وموقوت وقابل للجدل والانتقاص يوماً بعد يوم لصالح الشفافية كمبدأ عام، ذلك المبدأ الذي يجب أن يحكم ويسود كافة أنشطة ووظائف وأعمال المنظمات وأجهزتها الإدارية، باعتبار أن الشفافية أحد الشروط والمقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات التنموية، وبمعنى آخر فهي أحد أهم الشروط للحكم الجيد، وتتمثل مبادئ الشفافية كما وردت لدى الشهري (2021) في الآتي:

• الوضوح الإداري: ينبغي أن تكشف المنظمة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحاً كالشمس من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية وهو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات، وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها التي تتعلق بمصلحة وشؤون العاملين بالمنظمة كقرارات التعيين والترقية والنقل والندب ومنح المكافآت والحوافز... الخ.

• أجور الكفاية المعيشية للعاملين: العامل يكفي بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الانتظار لتحصيل رشوة، وهو ما يقتضي أن يكون الأجر ممثلاً للحد الأدنى وكافياً لمواجهة أعباء المعيشة.

• المعلومات لجميع العاملين: لذلك ينبغي أن يعلم كل فرد الهدف العام للمنظمة وكذلك كافة الأهداف الفرعية، ويفهم كل فرد دوره في تحديد وتحقيق تلك الأهداف وتطويرها. هذا وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها العاملين ليس فقط ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم ووحداتهم داخل المنظمة .

• المحاسبة لجميع العاملين: يجب أن تمحى الأمية الرقمية من المنظمة، وأن يفهم الجميع النواحي المالية، وأن يتكلم الجميع بلغة الأرقام؛ لذلك فإن المحاسبة ليست حكراً على المحاسبين، ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين بل لا بد أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام، وأن يكون لهم رأي في تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام.

• تمكين العاملين من اتخاذ القرارات: وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات، إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي من جانب العاملين والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.

• الشفافية المالية للموظف: والغاية من ذلك وضوح المركز المالي للموظف -إقرار الذمة المالية- لإمكانية متابعة نشاطه والتأكد من خلو صفحته من الرشوة.

- الرقابة من الجميع وعلى الجميع: ومقتضى ذلك أنه إذا كان للرؤساء متابعة ورقابة على المرؤوسين، فإن للمرؤوسين الحق أيضا في رقابة مشروعية أعمال الرؤساء، وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متبادل، وتقييم للأداء مزدوج. فالرئيس يُقِيم مرؤوسيه والمرؤوس يقيم رؤساءه.
 - مسؤولية الجميع: ويقتضي ذلك تقرير المسؤولية الجماعية لفرق العمل، إلى جوار المسؤولية الفردية، مما يجعل جميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف المخططة واحترام المشروعية الإجرائية والقانونية.
 - حق الآخرين في معرفة ما يدور في المنظمات العامة: يشكل مبدأ الحق في المعرفة أحد المحاور الرئيسة للشفافية. ومقتضاه أن الحق في اقتراب عامة الناس من معلومات المنظمات وسياساتها ومركز صنع القرار تقرره الكثير من تشريعات الدول المتقدمة ويقتضي الحق في الاطلاع على الوثائق والمستندات، والتدفق الحر للمعلومات في جميع الاتجاهات.
- ويتضح مما سبق أنه لا يمكن الاستغناء عن أي مبدئ من المبادئ التي نكرت، لأن الهدف المرسوم من هذه المبادئ هو تحقيق الشفافية الإدارية، أي نقص في هذه المبادئ يتسبب بخلل في واقع الشفافية الإدارية في أي مؤسسة.

مستويات الشفافية الإدارية

لا بد من توضيح وتحديد مستويات عمل الشفافية الإدارية بشكل يسهل تنفيذها لأهدافها، والتي تتمثل في المستويات الآتية كما بينها (عليان وجرار، 1997):

أولاً: المستوى الذاتي:

ويشمل هذا المستوى شفافية التشريعات والقوانين من ناحية وشفافية الإجراءات من ناحية أخرى لذلك، يتطلب هذا المستوى توافر الأبعاد الآتية:

- 1) تكثيف برامج التوعية حول طبيعة الدائرة ومهامها، والواجبات التي ينبغي على العامل والمواطن القيام بها.
- 2) تعميم وإعلان حالات التميز والنجاح، وكذلك حالات التجاوز والفشل.
- 3) العمل بنظام البرامج الإعلامية، والمنشورات والمُلصقات اللازمة لإيضاح الإجراءات.
- 4) أن تكون الأنظمة والقوانين المعمول بها معلنة ومعلومة لجميع المواطنين والعاملين.
- 5) ضرورة تقييم الأداء لجميع العاملين في الوحدات الإدارية وعلى المستويات كافة.
- 6) اختيار العاملين بناءً على أسس ومعايير علمية بعيدة عن الوساطة والمحسوبية.
- 7) اعتماد الكفاءة في الترقيات.
- 8) تحديد واجبات العاملين وحقوقهم، والمحظورات على العاملين في أي وحدة إدارية حكومية.
- 9) توفير آلية واضحة وسهلة للموظف تسمح له بالشكوى والتظلم.

ثانياً: المستوى الشمولي:

ويشمل هذا المستوى شفافية الجهاز الإداري والمستوى الخارجي؛ لذلك يتطلب ضرورة توافر الأبعاد الآتية:

- 1) ضرورة إجراء لقاءات بصورة مستمرة يتوفر فيها الحد الأعلى من الشفافية بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامة وأجهزة الرقابة.
- 2) تفعيل دور الرقابة والمحاسبة، وتقييم الأداء للقيادات الإدارية العليا.
- 3) ضرورة تأكيد مبدأ إشهار الذمة لكل من شغل وظيفة عامة (عليان وجرار، 1997: 354).

أنواع الشفافية الإدارية

بعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي وجد أن الباحثين قد صنفوا أنواع الشفافية إلى تصنيفين، وهما كالآتي:

التصنيف الأول: وهو ما أشار إليه كل من الشهري (2021م: ص45،44)، وطشة وحوامدة، (2009م: ص26،25)، و دعبس (2004م، ص76)، بوجود ثلاثة أنواع للشفافية، على النحو الآتي:

1- الشفافية المدبلجة: وهي شفافية منقولة بتعسف، أو مقلدة بأسلوب نسخي لا يناسب طبيعة عمل المؤسسة المعنية وظروفها، كنقل شفافية القطاع الخاص إلى الحكومة أو نقل الشفافية المطبقة في الحكومة إلى القطاع الخاص.

2- الشفافية المؤدلجة: هي تلك التي تنطلق من هدف محدد وتخدم مصالح معينة وتكون الأيديولوجيا مصدرها ومصمم آلياتها، وتبرز لخدمة هدف معين ولا نراها في الأحوال الاعتيادية.

3- الشفافية الانتقائية: هي الشفافية التي تنتقي النتائج الجيدة مهما تواضعت، وتبرزها بأسلوب مبالغ فيه، وهذه الشفافية طاغية ومصحوبة بحملة إعلامية وإعلانات عندما تكون الأرقام والأحداث إيجابية وبالمبررات إذا كان هناك إخفاق.

أما التصنيف الثاني: وهو ما أشار إليه أيضاً الشهري (2021م)، وأبو كريم (2005م) بوجود نوعين من الشفافية في مؤسسات التعليم العالي وهما:

1- الشفافية الخارجية: ويرتبط هذا النوع بشكل أساس بالمجتمع الخارجي، من أفراد وجماعات، ومؤسسات، وما تقدمه من خدمات تلبي حاجة المجتمع الخارجي، ومن المفترض أن تعمد

الجامعات إلى تطبيق فكرة تمكين المواطنين من أداء دورهم، ومشاركتهم في تحمل المسؤولية تجاه الجامعة من خلال نشر المعلومات بشكل دقيق وصحيح عن الجامعة تتعلق بالخدمات التي تقدمها، والعقبات التي تواجهها، وإخفاقاتها في الأداء، وتقبل النقد الإيجابي، وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من المجتمع، وأن تنتهج الجامعة النهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا والمشكلات المختلفة من خلال طرحها على طاولة النقاش، وتوفير قدر أكبر من المعلومات المتعلقة بالجامعة، مما يعزز من الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي؛ ليجعله شريكاً في العمل الجامعي؛ مما يوفر المساندة للجامعة في تأدية واجبها على أكمل وجه.

2- الشفافية الداخلية: تتعلق بسلوكيات الإدارة، والقضايا التي تضمن حقوق الأفراد في المؤسسة، ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين، وإتاحة الفرصة للمشاركة في مختلف العمليات، وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات التعليم العالي جملة العلاقات، والتعاملات، والسلوكيات، والأداءات التي تتسم بالشفافية، والتي تحدث داخل هذه المؤسسات، من خلال توفير مناخ صحي على كافة المستويات الإدارية، والأكاديمية، ويتضمن ذلك المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي للقيام بمسئولياتهم، وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل، والمؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخلية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها، ولا تتعامل معهم بسرية، وتشركهم في صناعة القرارات، ورسم السياسات، وتراعي الإدارة فيها اللامركزية، والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية، والتعامل بنزاهة على كافة المستويات.

ويتضح مما سبق أنه لا يمكن فصل الشفافية الداخلية عن الشفافية الخارجية، فكلاهما مكمل للآخر، فالشفافية الداخلية تعنى بالبيئة الداخلية للمؤسسة، أما الشفافية الخارجية فتعنى بالبيئة الخارجية التي

تتعامل معها المؤسسة، فيؤثر كل منهما في الآخر، وهناك علاقة ارتباطية بينهما تتعكس على تحقيق أهداف المؤسسة.

مجالات الشفافية

إن تحقيق الشفافية الإدارية في المؤسسات واستغلالها لتحسين أداء تلك المؤسسات يعتمد على وضوح الشفافية في الإجراءات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة، وهذه الإجراءات أطلق عليها بعض الباحثون والكتّاب أبعاد أو عناصر والبعض أطلق عليها مجالات الشفافية الإدارية، واختلفوا في بعض منها، ولكن اتفق معظمهم في المجالات التالية:

(1) **شفافية التشريعات والقوانين والأنظمة:** إن تطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات الإدارية والأكاديمية على كافة العاملين دون استثناء، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالشفافية، فمن خلال تعريف الشفافية، يلاحظ أنها تتناول جانباً ومجالاً من أهم الجوانب والمجالات، وهو مجال الأنظمة والقوانين، من حيث مدى وضوح هذه الأنظمة، وبساطتها وسهولة فهمها، وبالتالي قدرة الأفراد المراجعين والعاملين على التعامل معها، كونها غير قابلة للتأويل أو احتمالية أن تتناول أكثر من معنى، وأيضاً تركز على ألا تكون هذه الأنظمة والقوانين تتصف بالضبابية والغموض، وعدم الوضوح لانعكاساتها السلبية على نفسية الأفراد العاملين، ومن ثم أداء الأفراد وقدرتهم على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف التعليمية (Green & wood, 2001).

(2) **الشفافية في صناعة القرارات:** تعدّ عملية صنع واتخاذ القرارات من أهم وظائف الإدارة، وهي محور العملية الإدارية، إذ أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، ويرتبط صنع واتخاذ القرار بالقيادة، وهو من أهم مستلزمات العمل القيادي الإداري في مختلف المؤسسات (الفراء، 2012).

(3) **الشفافية في المعلومات وإجراءات وآليات العمل:** ينبغي أن تكون المعلومات وإجراءات العمل واللوائح الإدارية والأكاديمية متاحة لجميع أفرادها من أعضاء هيئة التدريس ومن موظفين وطلبة، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة المستفيدين من أفراد المجتمع المحلي، مما يساهم في اتخاذ القرارات الموضوعية، ومشاركة جميع المستفيدين في صنعها، وبناء علاقة راسخة معهم تقوم على أسس قوية من النزاهة والثقة المتبادلة والشفافية (بينو، 1997).

(4) **الشفافية في الاتصال الإداري:** ينبغي العمل على توفير نظام اتصال فعال يتم من خلاله إعادة بناء وتنظيم هذه المؤسسات ومكوناتها، سواء كانت في مكوناتها الداخلية أو البيئة المحيطة بها. كما أن عملية الاتصال من العمليات الديناميكية والحيوية في أي مؤسسة تنظيمية، إذ تتداخل في جميع العمليات الإدارية الأخرى، وتسهل عملها لإحداث مختلف أوجه التفاعل الإنساني المطلوب (أبو كريم، 2009).

(5) **الشفافية في تقييم الأداء:** يعد التقييم الإداري من أهم العوامل لقياس مستوى أداء المؤسسة وأداء العاملين فيها، إذ إنها تعمل على توفير المعلومات اللازمة والضرورية لاتخاذ العديد من القرارات التي تخص الأفراد العاملين، كالعلاوات والترقية، والتدريب والنقل، وبالتالي انعكاساتها الإيجابية على أداء العاملين ثم رضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل (Invancevich, 1993).

وعليه فإن وضوح مجالات الشفافية الإدارية في أي مؤسسة يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية عالية.

معيقات تحقيق الشفافية الإدارية

على الرغم من أهمية الشفافية الإدارية إلا أنها تواجه العديد من المشكلات التي تعيق تحقيقها، وهذه المشكلات تتمثل في الآتي:

1. الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها، تُعد من أهم معوقات الشفافية الإدارية، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية؛ وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جدا وضع أولويات لتنفيذ الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية الإدارية(اللوزي، 2002: 154).
 2. الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة، والروتين والتعقيد في الإجراءات، الأمر الذي سيشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية؛ لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة(الشيخ، 1997: 52).
 3. الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، مما يؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة (الشيخ، 1997: 52).
 4. عدم وجود الأنظمة والتشريعات الملزمة بتعزيز تطبيق الشفافية (الساعاتي، 2003: 425).
 5. تعدد وتداخل الجهات الرقابية؛ وبذلك أصبح الخوف ثقافة العمل المؤسسي (الساعاتي، 2003: 425).
 6. انتشار ظاهرة العنف الإداري التي قد تجبر القيادات الوسيطة على إخفاء الحقائق أو تلوينها (الساعاتي، 2003: 425).
 7. العولمة؛ حيث توجد علاقة كبيرة بين العولمة وعدم تطبيق الشفافية، حيث أكدت بعض الدراسات وجود علاقة طردية بين العولمة والحرية، وعلاقة عكسية بين الشفافية والعولمة، والشفافية بحد ذاتها وسيلة وليست غاية، مهمتها إظهار الأخطاء ومحاسبة مرتكبيها(كافي، 2013: 256-257).
 8. معوقات سياسية واجتماعية تتمثل في غياب الحياة البرلمانية السليمة، التي ترمي إلى حماية المجتمع، وزيادة دور مؤسسات المجتمع المدني (كافي، 2013: 256-257).
- وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن أهم صعوبات التي تحول دون تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية تتمثل في عدم وجود الأنظمة، والتشريعات الملزمة بتعزيز تطبيق الشفافية

الإدارية، وعدم إلمام أغلب المعلمين بحقوقهم وواجباتهم، كما أن الروتين، والتعقيد في الإجراءات، يشكل عائقاً كبيراً أمام ممارسة الشفافية الإدارية.

طرق تحسين الشفافية الإدارية

هناك العديد من الطرق التي تحسن تطبيق الشفافية في أية مؤسسة، وهي كالاتي:

1. إعادة صياغة القوانين والنظم الداخلية:

لا شك أن هناك استحداثاً لأساليب الانحراف أو الفساد في المؤسسة، ولم تُعد القوانين التقليدية صالحة للتعامل مع صور استغلال الثغرات، والتحايل من أجل سيادة المصالح الشخصية، وتسخير المنظمات لصالح فرد أو مجموعة من المسؤولين، ومن الخطأ أن تتم صياغة القوانين اقتباساً من قوانين أخرى، وكذلك اللوائح والنظم الداخلية، ولا شك أن إعادة النظر في القوانين واللوائح والنظم، ومحاولة ضمان توفير أعلى قدر من الشفافية يعني تحقيق المزيد من الممارسة والرقابة الديمقراطية الصحيحة. إن التأكيد على الشفافية في القوانين والنظم الداخلية واللوائح يعني القضاء على ظاهرة النفاق الإداري، وظهور مجموعات المصالح في الإدارة العليا، واتجاهها لإخفاء المعلومات وعدم الإفصاح من أجل البقاء في مواقعها.

2. تفعيل دور اللجان:

وخاصة تلك اللجان والمجموعات المنوطة بالرقابة، على أن يكون هناك فصل بين من يراقب وبين من يدير، ويجب اعتماد نظم جديدة في إدارة المؤسسات، تعمل على تقوية الممارسات الإدارية الأخلاقية، والالتزام بالقيم المجتمعية عند أداء الوظائف المختلفة.

3. تطبيق استراتيجيات إدارية فعالة:

تتمثل في استراتيجية التعليم والتدريب، واستراتيجية المكافأة والثواب، واستراتيجية العقاب السريع والمباشر والفعال.

4. إصدار البلاغات والتعميمات:

ويكون ذلك من خلال إصدار البلاغات والتعميمات التي لها علاقة بسياسة العاملين وتطبيقها، أو سياسة العمل وإجراءاته، وذلك عند إجراء التغييرات والتعديلات على السياسات، أو في حال إصدار أنظمة أو قوانين أو تعليمات جديدة لها علاقة بالعاملين والعمل داخل المؤسسة، ويُعد هذا الأسلوب من الأساليب الهامة في تطبيق وتحقيق الشفافية بشكل مباشر (أبو هلال، 2010: 61).

5. برامج تثقيفية للعاملين الجدد:

ويكون ذلك من خلال العمل على توعية العاملين، وزيادة إلمامهم المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، مع إعطاء أهمية لتعريفه بواجباته وحقوقه الوظيفية، وإعطاء صورة واضحة وصادقة عن المؤسسة، وأهدافها وبرامجها والأنشطة التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية، وهيكلها التنظيمي والأدلة التنظيمية، وغير ذلك من الأمور التي تهم الموظف الجديد، تلك التي تعمل على اندماجه مع أجواء العمل الجديدة (أبو طه، 1997: 431).

ويعتقد الباحث أن وجود برامج تثقيفية للعاملين الجدد، مع التأكيد فيها على القيم الدينية التي تعمل على تنمية قيم الفرد الذاتية، بحيث تكون مبنية على قيم النزاهة والصدق والأمانة والثقة المتبادلة، بعد ذلك نكون قد أعدنا قادة المستقبل.

الشفافية الإدارية في المؤسسة التعليمية

تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها في دول العالم بشكل عام ومؤسسات التعليم بشكل خاص إلى تطبيق الشفافية لتأكيد النزاهة والوضوح، وزيادة مساحة جودة الأداء وصولاً للتميز والفعالية،

ولا تتوافر الشفافية في أي مؤسسة دون إقرانها بالمساءلة، وبعض القيم مثل التعاون والصدق والأمانة والاحلاص، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وتزداد مسؤولية المؤسسات التربوية في تطبيق الشفافية نظراً للبعد الأخلاقي للقائمين عليها؛ لذا لم تعد إدارة المؤسسات الحكومية بالأسلوب التقليدي أمراً ممكناً في ضوء التحديات البيئية الداخلية فيها أو الخارجية، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى قيادات إدارية مبدعة ومرنة وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات، إن تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية يعمل على تحسين مختلف المستويات الإدارية، ويقوي المساءلة، ويُشيع الثقة والولاء والتعاون بين المستويات الإدارية العليا، والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور (الزعاوي، 2014):

(46)

ونظراً لدور الشفافية الإدارية في تحقيق الأهداف التربوية تسعى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتعزيزها في جميع مؤسساتها، ولتحقيق ذلك يعتقد الباحث أن أهم متطلبات تحقيقها في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية هي كالتالي:

1. توزيع الأدلة التي توضح مهام ومسؤوليات وصلاحيات المعلمين على جميع المعلمين.
2. إعداد دورات تدريبية لجميع المعلمين تتعلق بتوضيح القوانين والتعليمات المعمول بها في الوزارة، وتوضيح نظام العقوبات والحوافز.
3. اتباع سياسة الباب المفتوح، وتقبل النقد الإيجابي الذي يخدم العملية التعليمية .
4. تعيين القيادات وفق معايير وتعليمات واضحة وموضحة للجميع، وضمن آليات معلنة وواضحة وصريحة.

5. تطبيق قانون العقوبات والحوافز على الأفراد العاملين في الوزارة، والإعلان عن حالات التجاوز.

6. مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، وإصدارها في الوقت المناسب، وتطبيقها على الجميع بالعدل.

طرق تحسين الشفافية الإدارية في المؤسسات الأكاديمية:

أشار أبو كريم (2005) إلى ضرورة توافر جملة من المستلزمات والسلوكيات والممارسات في الإدارة الأكاديمية لتحقيق مبدأ الشفافية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. توفير قنوات اتصال مفتوحة وجسور ثابتة وقوية بين أفراد الجامعة وبين المجتمع الخارجي

الذي تعيش فيه الجامعة

2. احترام حقوق الأفراد وخصوصياتهم.

3. توفير المعلومات اللازمة لكافة المعنيين في الخدمة التي تقدمها الجامعة.

4. الابتعاد عن السرية في نمط العمل الإداري.

5. اختيار القيادات الجامعية على أساس وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

6. تأكيد مفهوم الإدارة في خدمة الجامعة، والجامعة في خدمة المجتمع.

7. تطوير التشريعات والتعليمات بما يتلاءم مع متطلبات الشفافية

8. ربط الجامعة وبرامجها مع السوق واحتياجاته.

9. بث روح الولاء والالتزام مما يؤدي إلى إخراج الطاقات الكامنة ويحقق الابتكار والإبداع.
10. تمكين الأفراد العاملين داخل الجامعة والمجتمع الخارجي المستفيد من الخدمة التي تقدمها الجامعة من تحمل مسؤولياتهم وتأدية واجباتهم بشكل صحيح.
11. توفير عوامل الثقة بين الأفراد داخل الجامعة والمجتمع الخارجي من خلال نشر المعلومات، إذ أن الثقة تؤثر على درجة إخفاء المعلومات وتحد من التوتر والصراع.
12. السماح للمجتمع في تقييم أداء الإدارة الجامعية من خلال آلية معينة، وهذا لا يتم دون التدفق التام للمعلومات.
13. استخدام نظم معلومات متطورة وتوظيف تكنولوجيا المعلومات لتسهيل ودعم الانفتاح الذي بدوره يحسن الفاعلية.
14. الالتزام بالقيم وأخلاقيات الوظيفة العامة مما يساهم في بناء أنظمة النزاهة.
15. التأكيد على الدور الكبير للإدارة الأكاديمية بشكل خاص والجامعة بشكل عام في التأثير على مسلمات وقناعات الناس واستحداث برامج التوعية اللازمة من خلال وسائل اتصال متنوعة.
16. تأكيد ودعم بعد المساءلة الذي له دور كبير في بث روح الشفافية والناجح عنها.
17. التأكيد على المتغير الأخلاقي في كافة الممارسات وتضمينها في مساقات خاصة تشمل البعد الديني والوطني.

ويرى الباحث بأنّ (تهيئة بيئة العمل والمناخ المناسب للشفافية) من أهم طرق تحسين الشفافية الإدارية في المؤسسات الأكاديمية المختلفة؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال تكوين وإدارة فريق عمل يعمل بشكل تشاركي، بحيث تصبح المصالح الشخصية للأفراد هي المصالح العامة للمنظمة أو المنشأة، والمتابعة الرقابة والتوجيه السليم المبني على المحبة.

ثانياً: دافعية الإنجاز

ونعرض فيما يأتي بعض التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم دافعية الإنجاز على النحو الآتي:

- وعرفها موراي بأنها تشير إلى رغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقبات، وممارسة القوى والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن ذلك. (خليفة، 2000، ص88، 89).
- ويمكن الإشارة إلى الدافع إلى الإنجاز على أنه حاجة الفرد إلى التغلب على العقبات والكفاح من أجل السيطرة على التحديات الصعبة والميل إلى وضع مستويات مرتفعة من الأداء، والسعي نحو تحقيقها، والعمل بمواظبة شديدة مستمرة. (معمرية، 2012، ص48).
- ويعرفها السعود: "بأنها قوى داخلية لدى الإنسان، تدفعه إلى التصرف والسلوك، وهي غير مرئية لكنه يحس بها وتشكل لديه قوة دفع تحثه على التصرف والعمل لإشباع حاجة معينة لديه وعدم إشباعها يؤدي إلى قلق وتوتر داخلي لدى الفرد. (السعود، 2009، ص288)
- ويتمثل دافع الإنجاز في الرغبة في القيام بعمل جيد والنجاح فيه وتتميز هذه الرغبة في الطموح والاستمتاع في مواقف المنافسة والرغبة الجامحة في العمل بشكل مستقل، وفي مواجهة المشكلات وحلها وتفصيل المهمات التي تنطوي على مجازفة متوسطة بدل المهمات التي لا تنطوي على مجازفة قليلة أو مجازفة كبيرة جداً (مريم، 2010، 75).

- ذكر زكريا الدافع نحو الإنجاز بأنه: "الرغبة المستمرة للسعي وراء النجاح، وإنجاز أعمال صعبة، والتغلب على العقبات بكفاءة، وبأقل قدر ممكن من الجهد والوقت، وبأفضل مستوى من الأداء" (زكريا، 2012، 4).

من خلال التعريفات السابقة لدافعية الإنجاز، يمكن القول أن دافعية الإنجاز بأنها عبارة عن مجموعة من الظروف التي قد تكون داخلية أو خارجية أو كليهما تعمل على توجيه سلوك الفرد للقيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه بهمة وكفاءة عالية، وبما يضمن النجاح والتفوق في تحقيق الأهداف.

أبعاد دافعية الإنجاز

وقد أشار خليفة (2000) إلى خمسة مكونات أساسية لدافعية الإنجاز، وهي على النحو الآتي: (الشعور بالمسؤولية، السعي نحو التفوق لتحقيق مستوى طموح مرتفع، المثابرة، الشعور بأهمية الزمن، والتخطيط للمستقبل).

وتؤكد الدراسات في أدب هذا الموضوع أنّ الدافعية للإنجاز وفق تصور (ماكيلاند) تتضمن سمات أساسية كإدراك الزمن، وكراهية الإهدار، والالتزام بالعمل، والكفاءة، والإنجاز. وكما يتسم الشخص المدفوع للإنجاز بكراهية المقامرة، وتقضي الألوان القاتمة، والميل للثقة، وعدم الإيمان بالحظ في النجاح (عقيلي، 1988).

ويرى الباحث أن دافعية الإنجاز تتكون من عدة مكونات، وهذه المكونات متداخلة فيما بينها، وتأتي دافعية الإنجاز نتيجة تفاعل هذه المكونات مع بعضها البعض.

أهداف دافعية الإنجاز:

تختلف الأهداف الحقيقية لدافعية الإنجاز من شخص إلى آخر يمكن ذكر بعض هذه الأهداف لا الحصر منها:

- هدف التعلم: يصف الاتجاه السائد لدى التلاميذ الذين يدركون خبرات التعلم باعتبارها فرصة لاكتساب المعرفة، وإتقان المعلومات والتمكن منها، ومن خصائصهم الرغبة المستمرة في التحسن، ورفع مستوى الكفاءة الشخصية، والاتجاه الإيجابي نحو التعلم (الشربيني والفرحاتي، 2005).

- ويتمثل هذا الهدف في النشاطات التي يركز فيها التلميذ على المهمة والإرضاءات الداخلية بغض النظر عن النتيجة (سكران، 1996).

- هدف الأداء: يصف الاتجاه السائد لدى التلاميذ الذين يهتمون بالأداء فقط، ويعتبرونه سببا لنشاطهم، ومن خصائصهم أنهم ليس لديهم أساليب تميزهم في التعلم، ولا يبحثون عن المعلومات الجديدة، ويميلون إلى إظهار قدرات مرتفعة أمام الآخرين (الشربيني والفرحاتي، 2005).

- ويتمثل هذا الهدف في النشاطات التي يتركز فيها هذا الشخص على الذات والإرضاءات الخارجية مع التركيز الشديد على نتيجة المهمة (سكران، 1996).

ويرى الباحث ومن خلال استعراض أهداف دافعية الإنجاز السابقة أن أهم هدف من وجهة نظره هو النمو المهني والتطور، ونيل رضا القادة، بما يخدم المصلحة العامة والشخصية.

تصنيفات دافعية الإنجاز:

توجد عدة تصنيفات للدافعية بشكل عام أما بما يتعلق بدافعية الإنجاز فإنه يوجد نوعان من دوافع

الإنجاز هما: (قدوري، 2012، 71)

الدافع الأول: دافع الإنجاز الذاتي: ويقصد به تطبيق المعايير الداخلية أو الشخصية في مواقف الإنجاز.

الدافع الثاني: دافع الإنجاز الاجتماعي: يخضع لمعايير يرسمها الآخرون، ويقاس في ضوء هذه المعايير، أي أنه يخضع لمعايير المجتمع، ويبدأ هذا النوع من دافع الإنجاز بالتكوين في سن المدرسة الابتدائية.

وتذكر مريم عثمان (2010، 78) أن شارلز سميث (Charles Smith 1969) يميز الإنجاز على أساس مقارنة الفرد بنفسه أو بالآخرين وهما:

أولاً: دافعية الإنجاز الذاتية: وهي التي تتضمن تطبيق المعايير الشخصية الداخلة في الموقف، كما يمكن أن تتضمن معياراً مطلقاً للإنجاز.

ثانياً: دافعية الإنجاز الاجتماعية: وهي التي تتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية في الموقف، كما يمكن أن يعمل كل منهما في الوقت نفسه ولكن قوتها تختلف وفقاً لأيهما السائد في الموقف، فإذا كانت دافعية الإنجاز الذاتية هي المسيطرة في الموقف فغالباً ما تتبع

بالدافعية الاجتماعية، أما إذا كانت الدافعية للإنجاز هي المسيطرة في الموقف فإن كلاً منهما يمكن أن يكون فعالاً في الموقف.

ويتضح مما سبق أنه يندمج الدافعان الذاتي والاجتماعي ليشكلا دافع إنجاز متكاملًا ينمو مع تقدم السن، وكذا الإحساس بالثقة بالنفس، والاستفادة من الخبرات الناجحة للأقران، ويمكن أن يعمل كل من هذين النوعين في الموقف نفسه ولكن قوتها تختلف وفقاً لأيهما أكثر سيادة وسيطرة على الموقف؛ فإذا كانت دافعية الإنجاز الذاتية لها وزن أكبر وسيطرة على الموقف فإنه غالباً ما تتبعها دافعية الإنجاز الاجتماعية والعكس صحيح.

وذكر انتكسون (Ltkison, 1964) ان دافعية الإنجاز ذات المركب الثلاثي من قوة الدافع، ومدى احتمالية نجاح الفرد، والباعث ذاته لما يمثله من قيم بالنسبة له، ويشير هذا التصور إلى أن التوجه الإنجاز لدى الأفراد في مجتمع ما يتحدد من الناحية النفسية على الأقل بعدة عوامل وهي:

أ. مستوى الدافعية أو الحماس للعمل وبذل الجهد في سبيل تحقيق الهدف والإحساس بالفخر عند النجاح والخجل عند الفشل.

ب. توقعات الفرد المتعلقة باحتمالية حدوث النجاح أو الفشل.

ت. قيمة النجاح ذاته أو المترتبات الناجمة عن النجاح أو الفشل.

وتتحدد مؤشرات الدافعية للإنجاز من حيث قوتها أو ضعفها في الآتي:

أ. محاولة الوصول إلى الهدف والإصرار عليه.

ب. التنافس مع الآخرين وما يعنيه ذلك من سرعة الوصول للهدف وبذل الجهد.

ويرى الباحث أن الدافعية للإنجاز العالية تقف وراء عمق عمليات التفكير والمعالجة المعرفية وأن معظم المعلمين يبذلون كل طاقاتهم لإنجاز الأهداف التربوية إذ كانوا مدفوعين داخليا، وفي هذه الحالة إن أغلب المعلمين يعدون تحقيق الأهداف تحديا شخصيا لهم، وأن تحقيقها يوصلهم لحالة التوازن المعرفي ويلبي حاجات داخلية لهم، وبالتالي يؤدي إلى تحسين أدائهم.

النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز

نظرية هرزبرج (Herzberg):

والتي تشير إلى أن هناك مجموعتان منفصلتان من العوامل تؤثران على سلوك الفرد في التنظيم، وأن تلك العوامل ليست متناقضة، وهما: أ) عوامل الدافعية (الداخلية)، وهي العوامل التي تتعلق بالعمل مباشرة، وتتضمن: الشعور بالإنجاز في العمل، والشعور بالتقدير والاحترام، والرغبة في تحمل المسؤولية، وأهمية العمل نفسه وكونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي، وإمكانية التقدم في الوظيفة، والتطور والنمو الشخصي. ب) العوامل الوقائية (الخارجية)، وهي مجموعة العوامل التي تتعلق بالبيئة، وقد سميت بذلك لأنها تعمل على وقاية الفرد وصيانتته من الشعور بعدم الرضا، بمعنى أنها تجعله مرتاحاً، ويمكن حصر هذه العوامل بالآتي: سياسة المنظمة ونمط ادارتها، ونمط الاشراف، والعلاقات بين الرؤساء والتابعين، والراتب والمكافآت، والعلاقات بين التابعين، والأمن الوظيفي، وظروف العمل المادية، وتأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالسفر والمناوبات (عبد الباقي، 2002).

وتقتض هذه النظرية أن غياب العوامل الدافعية في موقف العمل لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا، ولكن وجودها يؤدي إلى درجة عالية من الرغبة في العمل والرضا عن الوظيفة. أي أن تلك العوامل تعتبر محفزة، خلافاً للعوامل الوقائية التي لا تؤدي إلى تحفيز، ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل (حريم، 2004). وقد أشار هيرزبيرغ إلى أن الرضا الوظيفي ليس عكس عدم الرضا الوظيفي،

وإنما هو انعدام الرضا، كما أكد على أن الظروف البيئية الأفضل للعمل يمكن أن تؤثر في درجة استياء الموظف وليس في رضاه (عميان، 2004) (الطجم، السواط، 2003، ص117).

نظرية ماكيلاند (الحاجة للإنجاز):

قام ماكيلاند بدراسات عديدة لدافع الإنجاز وقام بإلقاء عدة محاضرات لمجموعة من أصحاب الأعمال من أجل إثارة حاجة الإنجاز لديهم.

وكانت نتيجة أبحاثه أن حافز الإنجاز لا يوجد في 10% من مجموع سكان الولايات المتحدة رغم أن معظم الناس يدعون امتلاكه وتوصل إلى أن حاجة الإنجاز تتكون من عدة عوامل منها طفولة الفرد ونشأته ونوع النشأة التي يعمل بها وقد بينت دراساته أن ذوي الإنجاز العالي يتصفون بعدة خصائص:

1. يميلون إلى المواقف التي تعطي لهم فيها المسؤولية الشخصية لحل المشاكل.

2. يميلون إلى المخاطرة المتوسطة.

3. يرغبون بالتغذية العكسية لإنجازاتهم.

كما اقترح ماكيلاند أربع خطوات لتنمية دوافع الإنجاز لدى الأفراد هي:

• أن يسعى الفرد إلى الحصول على التغذية العكسية من أجل تعزيز نجاحه ودفعه إلى نجاح أكبر.

• أن يتشبه الفرد بالأشخاص الذين عرفوا بإنجازاتهم العالية.

• أن يسعى الفرد إلى تعديل انطباعه عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.

• أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة وأن يتحدث مع نفسه بصورة ايجابية. (كويليام، 2004، ص5،8).

نظرية أتكينسون (Atkinson):

اتسمت نظرية أتكينسون في الدافعية للإنجاز بعدد من الملامح التي تميزها عن نظرية ماكيلاند ومن أهم هذه الملامح أن أتكينسون أكثر توجهاً معلميياً. وتركيزاً على المعالجة التجريبية للمتغيرات التي تختلف عن المتغيرات الاجتماعية المركبة لمواقف الحياة التي تناولها ماكيلاند، وضع أتكينسون نظرية الدافعية للإنجاز في إطار منحى التوقع- القيمة، متبعاً في ذلك توجيهات كل من تولمان وكورت ليفين، وافترض دور الصراع بين الحاجة للإنجاز والخوف من الفشل، كما قال أتكينسون بإلقاء الضوء على العوامل المحددة للإنجاز القائم على المخاطرة، وأشار إلى أن مخاطرة الإنجاز في عمل ما، تحدها أربعة عوامل منها عاملان يتعلقان بخصال الفرد، وعاملان يرتبطان بخصائص المهمة أو العمل المراد إنجازه (خليفة، 2000، ص113-ص114).

ومن هنا على وزارة التربية والتعليم والمؤسسات التي تعنى بالتعليم في دولة فلسطين وفي ضوء النظريات المفسرة لدافعية الإنجاز، العمل على تقوية هذه الدافعية لما لها من دور فعال في تحقيق الأهداف التربوية، بالفهم الواضح والتفسير المعمق لمكوناتها ولأبعادها ، والبحث عن أفضل الطرق والوسائل والاجراءات التي تسهم في ترسيخها وتقويتها لدى المعلمين، وبالتالي العمل إشباع حاجات المعلمين الأساسية، وتلبية مطالبهم المشروعة، مما ينعكس ذلك على تحقيق أهداف التربية والتعليم وزيادة إنتاجيتها.

الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في مدى تطبيق الشفافية الإدارية وممارستها سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة، إلا أن القليل منها "حسب علم الباحث" تناول علاقة الشفافية الإدارية بدافعية الإنجاز للمعلمين بشكل مباشر، كما يشعر بها المعلمين؛ الأمر الذي يضفي أهمية خاصة على هذا البحث .

لذا تم عرض مجموعة الدراسات التي تمت مراجعتها في ثلاثة محاور كما يأتي:

المحور الاول: الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت الشفافية الإدارية.

المحور الثاني: الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت دافعية الإنجاز .

المحور الاول: الدراسات المتعلقة بالشفافية الإدارية

أ- الدراسات العربية

1-دراسة الكيومي والمقبالية (2021) بعنوان "العلاقة بين ممارسة الشفافية الادارية والدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس ولاية صحرار" هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية بين المديرين ودافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظرهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (365) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من جميع معلمي ولاية صحرار ، واستخدم الباحثان استبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج: ان درجة ممارسة الشفافية الإدارية جاءت بدرجة ضعيفة، وأن مستوى دافعية الإنجاز للمعلمين كان ضعيفاً، وأن العلاقة بين الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز علاقة موجبة وضعيفة، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الذكور .

2- دراسة العمري (2019) بعنوان " واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية

لشفافية الادارية " وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة

النماص التعليمية من وجهة نظر المعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة

الدراسة (265) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من جميع معلمي المرحلة الثانوية في محافظة

النماص، واستخدم الباحث استبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج: أن درجة ممارسة

الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة النماص متوسطة بشكل عام وجاءت مرتبة

حسب الأبعاد الآتية، في المقدمة الأنظمة والقوانين ثم يليها شفافية المعلومات وآليات العمل وأقلها

في بعد صنع القرارات، وهناك معوقات لتطبيق لممارسة الشفافية الإدارية.

3- أما في دراسة الغمزي (2019) بعنوان " واقع الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية

الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات" التي هدفت إلى التعرف على درجة

ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من

وجهة نظر المعلمين والمعلمات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة

كأداة للبحث، وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمي ومعلمات معاهد التربية الفكرية بمدينة

الرياض وعددهم (269)، وأظهرت النتائج: أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات

معاهد التربية الفكرية قليلة، وأن هناك معيقات كبيرة جدا تواجه ممارسة الشفافية الإدارية .

4- أما في دراسة المومني(2019) بعنوان " واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من

وجهة نظر المعلمات" التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية

الإدارية من وجهة نظر المعلمات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة

من (138) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية من معلمات المدارس الحكومية في محافظة

إربد، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات

والبيانات، وأظهرت النتائج: أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات كانت مرتفعة، ويوجد فروق في ممارسة الشفافية الإدارية تبعا لمتغير المرحلة الدراسية، ولا توجد فروق في ممارسة الشفافية الإدارية لكل من المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

5- دراسة السيد (2018) بعنوان "درجة تطبيق قيم الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الملحقة بها

برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض" التي هدفت إلى تحديد مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الملحقة بها برامج التربية الخاصة لقيم: (المساءلة الإدارية، اتخاذ القرارات، تقييم الأداء)، بالإضافة إلى التعرف على ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيرات (المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة البحث، وتمثلت ب(318) معلمة تم اختيارهن بطريقة عشوائية من معلمات المدارس الملحقة بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض، وبينت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الملحقة بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض بنسبة مرتفعة، وتأتي في المرتبة الأولى المساءلة الإدارية، ثم يليها تقييم الأداء في المرتبة الثانية، وأخيرا اتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة، كما أكدت النتائج على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير المؤهل العلمي و عدد سنوات الخبرة.

6- دراسة العاجز والحلاق (2015) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية

بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم" التي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، واستخدما استبانة تكونت من أربعة مجالات هي: المعلومات، والاتصال والتواصل، اتخاذ

القرارات، المشاركة، وتكونت عينة الدراسة من (249) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة الى أهم النتائج الآتية: إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جميع متغيرات الدراسة عدا سنوات الخدمة لصالح 15 سنة فأكثر .

7- بينما دراسة الزعابي (2014) بعنوان " درجة التزام مديري المدارس الثانوية في مدارس منطقتي الشارقة، ورأس الخيمة بدولة الإمارات بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين" التي هدفت إلى التعرف إلى درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية في منطقتي الشارقة ورأس الخيمة بدولة الإمارات بتطبيق الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وزعت على (330) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية في كل من منطقة الشارقة ورأس الخيمة جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال التقييم والقرار المدرسي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح منطقة الشارقة التعليمية، في حين لم تظهر أية فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة على أي من المجالات تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي والخبرة، كما أظهرت النتائج أن أهم التحديات التي تواجه تطبيق الشفافية في مدارس منطقتي الشارقة، ورأس الخيمة التعليميتين هو عدم توفر الصدق والولاء المهني والوظيفي.

8- وجاءت دراسة شلش (2013) بعنوان " مدى تطبيق معايير الشفافية والنزاهة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية" للتعرف على واقع تطبيق الشفافية والنزاهة في المؤسسات الحكومية والمعوقات التي تواجه المؤسسات حول تطبيقها من وجهة نظر الموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (70) موظفاً حكومياً من مختلف الوزارات تم

اختيارهم بطريقة الصدفة، واستخدمت استبانتان، إحداهما لمعرفة مدى تطبيق الشفافية والأخرى لمعرفة المعوقات التي تعيق تطبيق الشفافية، وأظهرت النتائج أنه ليس هناك دور حول تطبيق الشفافية والنزاهة في المؤسسات الحكومية، وتؤثر الشفافية بشكل ايجابي على نفسية الموظفين عند تطبيقها، وهناك معوقات في تطبيقها.

9- أما في دراسة الفاخوري (2009) بعنوان " درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في

محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية" والتي هدفت إلى التعرف على درجة إدراك مفهوم الشفافية ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الإحصائي، وتكونت العينة من جميع مديري مدارس محافظة جنوب الأردن ومديراتها جميعاً، وبلغت (300) مدير ومديرة، واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج: أن درجة إدراك مفهوم الشفافية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن جاءت مرتفعة، وأن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن جاءت متوسطة، بالإضافة إلى وجود علاقة بين إدراك مفهوم الشفافية ودرجة ممارستها.

ب- الدراسات الاجنبية

1- دراسة سرحان (Sarhan,2016) التي كان عنوانها **Administrative Transparency** "in Public Secondary Schools in Jordan

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغت عينة الدراسة (263) معلماً للمدارس الثانوية في

محافظة الزرقاء/الأردن، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة الشفافية الإدارية بدرجة متوسطة في مجالات وضوح المعلومات، والمساءلة الإدارية، وأن مستوى ممارسة الشفافية كان منخفضاً في مجال المشاركة، وأن مديري المدارس لا يزالون يمارسون الإدارة التقليدية من حيث الانفراد في صنع القرار.

2- أما دراسة هازيكورن (Hazelkorn, 2012) بعنوان " الأدوات المناسبة التي يمكن أن توفر أكبر قدر من الشفافية في مؤسسات التعليم العالي في إيرلندا" تلك التي هدفت إلى التعرف على الأدوات المناسبة التي يمكن أن توفر أكبر قدر من الشفافية والمعلومات لأصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي في إيرلندا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (145) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، وأظهرت النتائج : وجود تأثير بدرجة كبيرة لاستخدام قيادات التعليم العالي لأدوات التي تدعم تطبيق الشفافية بما يحقق تدفق المعلومات وتوفيرها للمستفيدين الذي ساهم في تطوير التعليم العالي الأوروبي.

3- دراسة جيروكي وجالبوكا (Chriqu i& Chaloupka,2011) بعنوان " **Transparency Oversight in Local Welhess Policies**" التي هدفت إلى الكشف عن أهم إجراءات وسياسات ضمان الجودة والشفافية المستخدمة في المناطق التعليمية في ولاية ويسكونسن الأمريكية، وتبع الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات، وتم توزيعها بشكل عشوائي على عينة الدراسة التي بلغت (641) مديراً في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية. أظهرت نتائج الدراسة أن المناطق التعليمية تستخدم إجراءات وسياسات واضحة من أجل ضمان الجودة والشفافية في المناطق التعليمية، وأن سياسات إجراءات

الشفافية تتأثر بحجم المنطقة التعليمية، ولا يوجد هناك علاقة بين حجم المنطقة التعليمية ومستوى الشفافية.

4- وجاءت دراسة ليم (Liem,2007) بعنوان "معوقات الشفافية الإدارية" والتي هدفت إلى التعرف إلى العوامل التي قد تؤثر على الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات حيث تم مقابلة (45) شخصاً، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي الكمي، وأظهرت النتائج أن الشفافية الإدارية تتأثر بشكل كبير بالآراء الشخصية والمصالح.

5- وفي دراسة بيزون وهالك (Poisson & Hallak,2006) بعنوان " أهمية الشفافية الإدارية في القطاع التعليمي في شتى المجالات" والتي هدفت إلى التعرف إلى أهمية الشفافية الإدارية في القطاع التعليمي في جميع المجالات، واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة (60) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدم المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة، وبينت النتائج أن الشفافية الإدارية تزيد من نشاط المعلمين وأدائهم.

التعقيب على الدراسات المتعلقة بالمحور الاول: الدراسات المتعلقة بالشفافية الإدارية

من خلال استعراض ملخصات الدراسات السابقة المتعلقة بالمحور الأول للدراسة وهو الشفافية الإدارية، عربية كانت أم أجنبية تناولت بالمجمل موضع ممارسة الشفافية الإدارية في الميدان التربوي سواء كان في مؤسسات التعليم العالي أو في المدارس وتتفق جميعها من حيث الهدف مع الدراسة الحالية، عدا دراسة كل من دراسة الفاخوري(2009)، وليم (Liem,2007)، وبيزو وهالك (Poisson & Hallak,2006)، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي والإحصائي، بينما اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي بشقيه الكمي والكيفي ، واتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة

من حيث طريقة اختيار العينة، بينما استخدمت دراسة كل من الغمیزی (2019)، والفاخوري (2009) مجتمع الدراسة كعينة للدراسة.

واستخدمت الدراسات عينات مختلفة وفي أماكن جغرافية مختلفة، بينما استخدمت الدراسة الحالية عينة من المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل، واختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث جمع المعلومات بكونها استخدمت الاستبانة الإلكترونية والمقابلة كأداة للبحث.

وتفاوتت نتائج الدراسات السابقة في درجة ممارسة الشفافية الإدارية من منطقة إلى أخرى، كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع كل من دراسة المومني (2019)، والسيد (2019)، و (Hazelkorn,2012)، و (Chriqui & Chaloupka,2011) على أن مستوى تطبيق الشفافية الإدارية عالٍ، في حين توصلت دراسة العمري (2019)، والعاجز والحلاق (2015)، والزعابي (2014)، والفاخوري (2009)، إلى أن مستوى تطبيق الشفافية جاء بدرجة متوسطة، أما بالنسبة للدراسات التي توصلت إلى عدم وجود شفافية أو بدرجة منخفضة فهي دراسة الغمیزی (2019)، وشلش (2013)، ودراسة (Liem,2007) الذي تحدث عن أن هنالك عوائق عديدة تقف دون ممارسة الشفافية الإدارية، بينما تحدثت دراسة (Hazelkorn,2012) عن الدور الكبير الذي أحدثته الشفافية الإدارية في تطور التعليم العالي الأوروبي، أما دراسة بيزون وهالك (Poisson & Hallak,2006) فتطرقت إلى أهمية الشفافية الإدارية في القطاع التعليمي في شتى المجالات.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بدافعية الإنجاز

أ- الدراسات العربية

1- دراسة الغريب وآخرين (2020) بعنوان " الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي

في الكويت والإمارات وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز" التي هدفت إلى التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى مديري التعليم الثانوي في الكويت والإمارات، والتعرف إلى مستوى الدافعية للإنجاز لمعلمي مدارس التعليم الثانوي في الكويت والإمارات، والكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي ودافعية الإنجاز عند المعلمين. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت عينة الدراسة (110) معلمين ومعلمات من الكويت و(62) معلماً ومعلمة من الإمارات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج: أن النمط الإداري السائد في منطقة الكويت والإمارات هو النمط الديمقراطي أولاً ثم الأوتوقراطي ثم التراسلي، وأن مستوى الدافعية للإنجاز جاء مرتفعاً عند المعلمين بشكل عام في الكويت والإمارات، ومستوى الدافعية للإنجاز في دولة الإمارات اعلى منه في دولة الكويت، وأن مستوى الدافعية عند الإناث أعلى من الذكور، ويوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الديمقراطي ومستوى دافعية الإنجاز عند المعلمين.

2- دراسة مسغوني وتاوريريت (2019) بعنوان " الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية وأثرها

على دافعية الإنجاز لدى المعلمين " هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية، والتعرف على مستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الابتدائية، والكشف عن مدى أثر النمط القيادي لمدير المدرسة في الدافعية للإنجاز. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وبلغت عينة الدراسة (148) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية في ولاية الوادي في الجزائر، واستخدم الباحث استبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين لصالح الإدارة التي تتبع النمط الديمقراطي، ولا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين المعلمين الذكور والإناث.

3- دراسة المنصور (2019) بعنوان "عوامل البيئة المدرسية المؤثرة في دافعية المعلمين نحو الإنجاز من وجهة نظر معلمي التعليم العام في المملكة العربية السعودية " كانت تهدف إلى التعرف إلى أبرز العوامل المؤثر في دافعية الإنجاز للمعلمين ومن وجهة نظرهم في المملكة العربية السعودية، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (702) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت النتائج أن أهم العوامل التي تؤثر بدافعية الإنجاز للمعلمين هو توفير الدعم المادي والمعنوي أولاً، ثم الاشراف في اتخاذ القرارات ثانياً وثالثاً توفير بيئة مدرسية ملائمة.

4- وفي دراسة طشيه (2018) بعنوان " درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين" التي هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة التزام المعلمين بروح الفريق ومعرفة درجة دافعية الإنجاز لدى المعلمين، والكشف عن العلاقة بين التزام المعلمين بروح الفريق ودرجة دافعية الإنجاز لديهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي، وبلغت عينة الدراسة (390) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من جميع معلمي منطقة شمال الضفة ، واستخدم الباحث استبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة دافعية الانجاز تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح (1- 5) سنوات، ويوجد علاقة إيجابية طردية بين العمل بروح الفريق ومستوى دافعية الإنجاز.

5- دراسة الطلحي (2018) بعنوان " المناخ المدرسي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس التابعة لإدارة تعليم الطائف " التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ المدرسي

ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس من خلال التعرف إلى مستوى المناخ السائد ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (134) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من جميع معلمي الطائف البالغ عددهم (609) معلمين، واستخدم الباحث استبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج: أنه يوجد مناخ مدرسي إيجابي من وجهة نظر أفراد العينة، ومستوى دافعية الإنجاز جاءت بدرجة عالية، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة، وهناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً.

6- دراسة الزعيبر (2017) بعنوان " واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز " التي هدفت إلى التعرف إلى واقع التمكين الإداري وعلاقته بدافعية الإنجاز لقادة المدارس الثانوية السعودية خلال الفصل الدراسي الأول (2016/2017م)؛ حيث تكونت عينة الدراسة من (86) مديراً، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التي أظهرت وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري لدى قادة المدارس الثانوية والدافعية للإنجاز، بمعنى أنه كلما زاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية زادت درجة الدافعية للإنجاز لديهم، كما بينت الدراسة أن الصلاحيات الحديثة لقادة المدارس قد ساهمت في تعزيز التمكين الإداري لديهم مما يساهم في زيادة دافعية الإنجاز في بيئة العمل.

1- دراسة المطيري (2016) بعنوان "درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت وعلاقتها بدافعية إنجاز المعلمين " التي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين، وأثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في ذلك، واستخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من محورين، الأول: لقياس الشفافية الإدارية

لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت، والثاني: لقياس دافعية الإنجاز للمعلمين، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود فروق في متغير الجنس في المجالات الآتية (الشفافية في اتخاذ القرارات، إجراءات وآليات العمل، المعلومات والبيانات، والدرجة الكلية) لصالح الإناث، وأظهرت النتائج وجود فروق في متغير المؤهل العلمي في المجالات الآتية (التشريعات واللوائح، الشفافية في اتخاذ القرارات، التقييم) لصالح مؤهل البكالوريوس، وأظهرت النتائج وجود فروق فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة على مجال (إجراءات وآليات العمل) لصالح سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات، ووجود فروق في مجال (الاتصال الإداري) لصالح سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات، بينما لم تكن هناك فروق في باقي المجالات. كما أظهرت النتائج أن درجة الدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس منطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظرهم مرتفعة، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين جميع مجالات ممارسة مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية للشفافية الإدارية ومجالات الدافعية للإنجاز لدى المعلمين.

7- وأجرى القرشي (2015) دراسة بعنوان " الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين " حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف ودافعية الإنجاز لدى المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (306) معلمين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخدام المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج وجود درجة

عالية لدافعية الإنجاز لدى المعلمين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس ودافعية الإنجاز لدى المعلمين.

8- وفي دراسة بني خلف (2013) بعنوان "الدافعية نحو العمل المدرسي والعوامل المؤثر في مستواها لدى معلمي العلوم في مدارس محافظة جرش" وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الدافعية نحو العمل لدى معلمين العلوم في مدارس جرش، وهل يوجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الدافعية نحو العمل تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي، والكشف عن العوامل التي تؤثر في مستوى الدافعية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (225) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من جميع معلمي محافظة جرش في الأردن واستخدم الباحث استبانة كأداة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج: أن درجة مستوى الدافعية للمعلمين جاء بدرجة متوسطة، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة لصالح الأنثى وسنوات الخبرة الطويلة.

ب- الدراسات الأجنبية

1- دراسة آتش ويلماز (Ateş and Yilmaz,2018) بعنوان " Investigation of the Work

Motivation Levels of Primary School Teachers " التي هدفت إلى الكشف عن

مستويات دافعية الإنجاز لمعلمي المدارس الابتدائية العاملين في مؤسسات التعليم الابتدائي في مقاطعة إسطنبول في تركيا، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومديري المدارس الابتدائية الحكومية التابعة لوزارة التربية الوطنية في مقاطعة إسطنبول في تركيا ، وتألفت عينة الدراسة من (371) معلماً، وقد تم استخدام " استبانة تحفيز العمل " كأداة لجمع بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن متوسط الدرجات التي حصل عليها معلمو المدارس الابتدائية من استبانة تحفيز العمل والدافعية كان بدرجة منخفضة.

2- دراسة وايلدمان (Wildman ,2015) بعنوان " A Phenomenological Study of

High School Teachers' Motivation as Related to Teacher Performance

Management " والتي هدفت إلى الكشف عن دافعية المعلمين وعلاقتها بالإدارة المدرسية وروح الفريق، حيث إن الدراسة تتناول مجالات الفاعلية الذاتية، والرضا الوظيفي والروح المعنوية، وعلاقتها بدافعية الإنجاز، حيث اتبعت المنهج الكيفي من خلال إجرائها على (5) معلمين، حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن الدافعية مرتبطة ودالة إحصائية مع روح الفريق من حيث كونها تتحسن في حال كانت الإدارة المدرسية تعمل بشكل تشاركي جماعي.

3- دراسة ليان (Lian,2014) بعنوان " Factors that motivate faculty to participate in

professional development activities

تؤثر في دافعية الإنجاز لأعضاء هيئة التدريس المشاركين في برامج التطوير المهني، واستخدم الباحث الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات وقد وزعت على (892) عضو هيئة تدريس بالطريقة العشوائية، وقد أظهرت النتائج أن هنالك علاقة إيجابية بين الدافعية والفائدة المتوقعة من برامج التطوير المهنية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

4- وجاءت دراسة شارما (Sharma,2013) بعنوان " Tool to Analyze Achievement

Orientation

والتي هدفت إلى تحليل سمات الشخصية التي تؤثر على دافعية الإنجاز، حيث تكونت عينة الدراسة من (168) عاملاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بيئات عمل مختلفة، واستخدم الباحث استبانة لجمع البيانات، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن الأشخاص الذين يمتلكون سلامة الضمير لهم قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، وأن عامل يقظة الضمير مرتبط ارتباطاً كبيراً بدافعية الإنجاز.

5-دراسة هوارد (Howard, 2007) بعنوان " A study to determine style and

teacher motivation " التي هدفت للوصول إلى العلاقة بين أساليب القيادة لدى المديرين ومستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطور أداة البحث وهي عبارة عن استبانة وزعت على عينة من المعلمين قوامها (250) معلماً بشكل عشوائي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى دافعية الإنجاز متوسط، وأنه لا توجد علاقة بين أسلوب القيادة المتبع ودافعية الإنجاز للمعلمين.

التعقيب على الدراسات المتعلقة بالمحور الثاني: الدراسات المتعلقة بدافعية الإنجاز

بالنظر إلى ملخصات الدراسات السابقة المتعلقة بمحور دافعية الإنجاز، عربية كانت أم أجنبية تناولت بالمجمل موضع دافعية الإنجاز كمتغير تابع في مؤسسات التعليم العالي أو مديريات التربية والتعليم، أو في المدارس، كدراسة الغريب وآخرين(2020)، ودراسة مسغوني وتاوريريت (2019)، ودراسة الطلحي(2018)، ودراسة الزعيبر(2017)، ودراسة القرشي(2015)، ودراسة وايلدمان (Wildman, 2015)، ودراسة هوارد (Howard, 2007)، فيما اختلفت مع دراسة المنصور(2019)، ودراسة بني خلف (2013)، ودراسة ليان(Lian,2014)، ودراسة آتش ويلماز(Ateş and Yilmaz,2018)التي تناولت العوامل المؤثر في دافعية الإنجاز للمعلمين.

من حيث المنهج اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة حيث جمعت بين المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج الكيفي، بينما اتبعت الدراسات الآتية: كدراسة الغريب وآخرين(2020)، ودراسة مسغوني وتاوريريت(2019)، ودراسة الطلحي(2018)، ودراسة الزعيبر(2017)، ودراسة القرشي(2015)، ودراسة هوارد (Howard, 2007)، المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي فيما استخدمت دراسة المنصور(2019)، ودراسة آتش ويلماز(Ateş and Yilmaz,2018) المنهج

الوصفي المسحي، بينما استخدمت دراسة بني خلف (2013)، ودراسة ليان (Lian,2014) المنهج الوصفي التحليلي، بينما انفردت دراسة وايلدمان (Wildman ,2015) بالمنهج الكيفي.

أما من حيث طريقة اختيار العينة فقد توافقت طريقة اختيار العينة بالطريقة العشوائية مع جميع الدراسات المشار إليها سابقاً.

انققت معظم الدراسات على عينة الدراسة من المعلمين، كدراسة الغريب وآخرين (2020)، ودراسة مسغوني وتاوريريت (2019)، ودراسة الطلحي (2018)، ودراسة الزعبي (2017)، ودراسة القرشي (2015)، ودراسة وايلدمان (Wildman ,2015) ، ودراسة هوارد (Howard, 2007)، فيما اختلفت مع دراسة المنصور (2019)، ودراسة بني خلف (2013)، ودراسة آتش ويلماز (Ateş, 2018, and Yilmaz)، بينما اختلفت دراسة ليان (Lian,2014) في استخدام عينة من أعضاء هيئة التدريس الجامعية، بينما تناولت دراسة شارما (Sharma,2013) عينة من عمال المصانع.

واختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث آلية جمع المعلومات بكونها استخدمت الاستبانة فقط كأداة للبحث، حيث استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات.

وتتنفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كدراسة الغريب وآخرين (2020)، ودراسة مسغوني وتاوريريت (2019)، ودراسة طشية (2018)، ودراسة الطلحي (2018)، ودراسة القرشي (2015)، ودراسة ليان (Lian,2014)، ودراسة وايلدمان (Wildman ,2015) ، والتي أشارت جميعها إلى أن مستوى دافعية الإنجاز عند المعلمين عالية، واختلفت مع دراسة هوارد (Howard, 2007)، بني خلف (2013) التي جاءت فيها النتائج بمستوى دافعية إنجاز متوسطة، بينما أشارت دراسة آتش ويلماز (Ateş and Yilmaz,2018) إلى مستوى منخفض لدافعية الإنجاز عند المعلمين، وفي دراسة المنصور (2019) الذي أشار إلى أن الاشرارك في اتخاذ القرارات يعمل على زيادة دافعية الإنجاز.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أدوات الدراسة:

أولاً: استبانة الشفافية الإدارية 66

ثانياً: استبانة دافعية الإنجاز

ثالثاً: صحيفة المقابلة

متغيرات الدراسة

إجراءات الدراسة

الأساليب الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، والتحليل الإحصائي.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي بشقيه التحليلي والارتباطي، وهو طريقة في البحث عن الحاضر، وتهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة سلفاً بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة. والهدف من استخدام المنهج الوصفي هو التعرف إلى "الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية شمال الخليل".

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل، والبالغ عددهم (1969) معلماً ومعلمةً موزعة على (106) مدرسة حكومية، وذلك حسب الإحصائيات الأخيرة في العام 2021/2020 م .

عينة الدراسة

طبقت الدراسة على عينة مكونة من (396) معلماً ومعلمةً من معلمي تربية وتعليم شمال الخليل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (2) يوضح خصائص أفراد العينة الديموغرافية:

جدول (2): خصائص أفراد العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	173	43.7
	أنثى	223	56.3
	المجموع	396	100.0
المرحلة الدراسية	أساسي دنيا (1-4)	109	27.6
	أساسي عليا (5-9)	172	43.4
	ثانوي (10-12)	115	29.0
المجموع	396	100.0	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	86	21.7
	من (5-10) سنوات	86	21.7
	أكثر من 10 سنوات	224	56.6
المجموع	396	100.0	
المؤهل العلمي	دبلوم	27	6.8
	بكالوريوس	333	84.1
	ماجستير فأعلى	36	9.1
	المجموع	396	100.0

أدوات الدراسة

أولاً: استبانة الشفافية الإدارية

وصف الأداة:

قام الباحث بتطوير استبانة الشفافية الإدارية، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة منها: دراسة (العمرى، 2019)، ودراسة (المومني، 2019)، ودراسة (المطيري، 2016)، ودراسة (الفاخوري، 2010)، وتكون الاستبانة في صورته الأولية من (34) فقرة موزعة على أربع مجالات هي: (اللوائح والأنظمة) (8) فقرات، إجراءات العمل (8) فقرات، صناعة القرارات (9) فقرات، تقييم الأداء (9) فقرات، ويدين الملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولية، وتم إعطاء كل فقرة وزن متدرج حسب استبانة ليكرت (Likert) الخماسي، فقد أعطي البديل (موافق بشدة) خمس درجات، والبديل (موافق) أربع درجات، والبديل (محايد) ثلاث درجات، والبديل (غير موافق) درجتين، والبديل (غير موافق بشدة) درجة واحدة.

العينة الاستطلاعية

تمثلت العينة الاستطلاعية للدراسة (30) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من أجل تقنين أداة الدراسة، ومعرفة مدى صلاحيتها لتطبيقها على عينة الدراسة الفعلية، وقد تم استثناءهم من عينة الدراسة الفعلية.

صدق الأداة :

أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرض الاستبانة على (13) محكماً من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة أنظر ملحق رقم (2) قائمة أسماء المحكمين، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات، حيث تم حذف فقرة رقم (6) ورقم (8) لدى مجال صناعة القرارات، وإضافة فقرة رقم (6) هي يحفز المدير المعلمين على تقديم مقترحات تحسن من صناعة القرارات، كذلك حذف فقرة رقم (7) لأنها مكرره مع فقرة رقم (5) في مجال تقييم الأداء، وبعد التعديلات أصبح الاستبانة مكوناً من (32) فقرة انظر ملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها النهائية.

ب- صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي)

تم التحقق من صدق الاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك كما هو واضح في الجدول (2).

جدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وحساب معامل الارتباط بين درجة كل مجال مع الدرجة الكلية للاستبانة.

المجال	رقم الفقرة	(r)	المجال	رقم الفقرة	(r)
المواضع والأنظمة	1	.819**	صناعة القرارات	17	.811**
	2	.810**		18	.858**
	3	.802**		19	.897**
	4	.850**		20	.871**
	5	.870**		21	.856**
	6	.627**		22	.853**
		.965**		.948**	

المجال	رقم الفقرة	(ر)	المجال	رقم الفقرة	(ر)
	7	.832**		23	.818**
	8	.834**		24	.852**
	9	.851**		25	.787**
	10	.851**		26	.779**
	11	.883**		27	.616**
إجراءات العمل	12	.863**	تقييم الأداء	28	.814**
.972**	13	.893**	.951**	29	.777**
	14	.844**		30	.886**
	15	.848**		31	.846**
	16	.863**		32	.858**

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، بالتالي فإن هذا يعبر عن صدق فقرات الاستبانة في قياس ما صيغت من أجل قياسه، وأنها تشترك معاً في قياس الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل.

النتائج:

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3): معامل الثبات لاستبانة الشفافية الإدارية

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	معامل الارتباط	معامل الارتباط سبيرمان المصحح
اللوائح والأنظمة	8	0.919	0.791	0.883
إجراءات العمل	8	0.950	0.894	0.944
صناعة القرارات	8	0.946	0.892	0.943
تقييم الأداء	8	0.918	0.777	0.875

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	
		معامل الثبات	معامل الارتباط
الدرجة الكلية للاستبانة	32	0.981	0.950
معامل ارتباط سبيرمان المصحح			0.974

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3) إلى أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة كانت مرتفعة، حيث بلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.981)، كذلك تم التحقق من ثبات الأداة بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان المصحح (0.974). وهذا يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويعد مؤشراً على أن الاستبانة يمكن أن تعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقها على العينة نفسها وفي ظروف التطبيق نفسها.

تصحيح الاستبانة:

تم توزيع درجات الإجابة على فقرات الاستبانة بطريقة ليكترت Likert الخماسية، حيث يحصل المستجيب على (5) درجات عندما يجيب (موافق بشدة)، و(4) درجات عندما يجيب (موافق)، و(3) درجات عندما يجيب (محايد)، ودرجتين عندما يجيب (غير موافق)، ودرجة واحدة عندما يجيب (غير موافق بشدة)، وتم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل، وتم حساب فئات الاستبانة الخماسي كما يلي:

$$\text{مدى الاستبانة} = \frac{\text{الحد الأعلى للاستبانة} - \text{الحد الأدنى للاستبانة}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

$$\text{عدد الفئات} = 3$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى الاستبانة} \div \text{عدد الفئات}$$

$$1.33 = 3 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (4):

جدول (4): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل

الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

ثانياً: استبانة دافعية الإنجاز

وصف الاستبانة:

قام الباحث بتطوير استبانة دافعية الإنجاز، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة منها: دراسة (أبو شقرا وآخرين، 2018)، ودراسة (أبو مصطفى، 2017)، ودراسة (الحشاش، 2011)، ودراسة (عمايره، 2008)، وتكون الاستبانة في صورته الأولية من (22) فقرة، ملحق (1)، وتم إعطاء كل فقرة وزن متدرج حسب استبانة ليكرت (Likert) الخماسي، فقد أعطي البديل (موافق بشدة) خمس درجات، والبديل (موافق) أربع درجات، والبديل (محايد) ثلاث درجات، والبديل (غير موافق) درجتين، والبديل (غير موافق بشدة) درجة واحدة.

صدق الاستبانة:

أ- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرض الاستبانة على (13) محكماً من العاملين في الجامعات الفلسطينية ومن ذوي الاختصاص والخبرة، أنظر ملحق رقم (2) وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل صياغة بعض الفقرات، حيث تم حذف فقرة رقم (5) لا علاقة لها بمحور الدراسة الشفافية

الإدارية، وفقرة رقم (9) مكرره، وفقرة رقم (13) لا تقيس دافعية الإنجاز، وبعد التعديلات أصبح الاستبانة مكوناً من (19) فقرة، أنظر ملحق رقم (3).

ب- صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي)

تم التحقق من صدق الاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لكل

فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وذلك كما هو واضح في الجدول (5).

جدول (5): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

رقم الفقرة	(ر)	رقم الفقرة	(ر)	رقم الفقرة	(ر)
1	.755**	8	.438**	14	.586**
2	.780**	9	.246**	15	.653**
3	.742**	10	.356**	16	.756**
4	.844**	11	.578**	17	.678**
5	.715**	12	.826**	18	.801**
6	.597**	13	.804**	19	.752**
7	.683**				

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة مع الدرجة

الكلية للاستبانة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وهذا بالتالي يعبر

عن صدق فقرات الاستبانة في قياس ما صيغت من أجل قياسه، وأنها تشترك معا في قياس مستوى

دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل.

الثبات:

قام الباحث بحساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، وذلك كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6): معامل الثبات لاستبانة دافعية الإنجاز

المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	
		معامل الثبات	معامل الارتباط
الدرجة الكلية للاستبانة	19	0.932	0.858
معامل ارتباط سبيرمان المصحح			0.924

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6) إلى أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة كانت مرتفعة، حيث بلغ معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.932)، كذلك تم التحقق من ثبات الأداة بحساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان المصحح (0.924). وهذا يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويعد مؤشراً على أن الاستبانة يمكن أن تعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقها على العينة نفسها وفي ظروف التطبيق نفسها.

تصحيح الاستبانة:

تم توزيع درجات الإجابة على فقرات الاستبانة بطريقة ليكترت Likert الخماسية، حيث يحصل المستجيب على (5) درجات عندما يجيب (موافق بشدة)، و(4) درجات عندما يجيب (موافق)، و(3) درجات عندما يجيب (محايد)، ودرجتين عندما يجيب (غير موافق)، ودرجة واحدة عندما يجيب (غير موافق بشدة) هذا بالنسبة للفقرات الإيجابية، بينما الفقرات السلبية وهي (3، 5، 6، 11، 16، 17) فتم تصحيحها بعكس أوزانها.

وتم تقسيم طول السلم الخماسي إلى ثلاث فئات لمعرفة درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل، وتم حساب فئات الاستبانة الخماسي كما يلي:

$$\text{مدى الاستبانة} = \frac{\text{الحد الأعلى للاستبانة} - \text{الحد الأدنى للاستبانة}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

$$\text{عدد الفئات} = 3$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{مدى الاستبانة}}{\text{عدد الفئات}} = 1.33$$

$$1.33 = 3 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (1.33) للحد الأدنى لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (7):

جدول (7): فئات المتوسطات الحسابية لتحديد درجة الموافقة على مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية شمال الخليل

الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	3.68 فأعلى

ثالثاً: صحيفة المقابلة

حيث استخدم الباحث المقابلة كأداة للتوصل إلى معلومات وبيانات لم تغطيها الاستبانة، حيث تم بنائها بعد الاطلاع على الادب النظري، وأخذ آراء بعض المحكمين من ذوي الخبرة أنظر ملحق رقم (2)، حيث تكونت من خمس أسئلة أنظر ملحق رقم (4)، وتم تحليلها وفق ملحق رقم (7).

متغيرات الدراسة

- المتغيرات المستقلة: النوع الاجتماعي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.
- المتغيرات التابعة: الشفافية الإدارية، ودافعية الإنجاز.

إجراءات الدراسة

1. تم الرجوع إلى الأدب التربوي المرتبط بمتغيرات الدراسة، الذي ساعد الباحث على تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة.
2. تم الرجوع إلى بعض الدراسات والأبحاث المحلية والعربية والعالمية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة للاستفادة منها في بناء مقاييس الدراسة.
3. قام الباحث بتجهيز الاستبانتين وصحيفة المقابلة التي استخدمها لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.
4. الحصول على الموافقات الخاصة ببدء تنفيذ توزيع المقاييس.
5. تم توزيع الاستبانتين إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة.
6. تم جمع الاستبانات بشكل الكتروني من أفراد عينة الدراسة، وقد تم فرزها وتبويبها من أجل إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.
7. تم مقابلة عينة من المعلمين بلغت (22) معلم ومعلمة، أنظر ملحق رقم (6) قائمة أسماء المعلمين الذين تم مقابلتهم.

الأساليب الإحصائية

اعتمد الباحث في تحليل بيانات دراسته بعد تطبيق المقاييس على أفراد عينة الدراسة، حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية،

SPSS: Statistical Package for Social Sciences, Version (27)

وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.
- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة صدق فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط سبيرمان براون (Spearman Brown) للتأكد من ثبات المقاييس.
- اختبار (ت) (Independent samples T-Test)، لمعرفة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات.
- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية لإيجاد مصدر الفروق.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: نتائج اسئلة الدراسة

ثانياً: نتائج المقابلة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: نتائج اسئلة الدراسة:

تضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

نتائج السؤال الأول: ما مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس مديرية شمال الخليل

الحكومية في المجالات الآتية (اللوائح والأنظمة، إجراءات العمل، صناعة القرارات، تقييم الأداء)

من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين. كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

الرقم	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
1	اللوائح والأنظمة	3.78	0.77	75.6	كبيرة
2	إجراءات العمل	3.74	0.83	74.8	كبيرة
4	تقييم الأداء	3.73	0.75	74.6	كبيرة
3	صناعة القرارات	3.58	0.84	71.6	متوسطة
	الدرجة الكلية للشفافية الإدارية	3.71	0.76	74.2	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) إلى أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين كان كبيراً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الشفافية الإدارية (3.71) بنسبة مئوية بلغت (74.2%). وقد جاءت اللوائح والأنظمة في المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.78) نسبة مئوية بلغت (75.6%)، وجاء مجال إجراءات العمل في المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3.74) بنسبة مئوية بلغت (74.8%)، وجاء مجال تقييم الأداء في المركز الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3.73) بنسبة مئوية بلغت (74.6%)، وجاء مجال صناعة القرارات في المركز الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.58) بنسبة مئوية بلغت (71.6%).

أما فيما يتعلق بمستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين لكل مجال من مجالات الشفافية الإدارية، فقد استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل مجال على النحو الآتي:

المجال الأول: اللوائح والأنظمة، ويبينه الجدول (9):

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل المتعلقة باللوائح والأنظمة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
2	يطلع المدير المعلمين على الأنظمة والقوانين فور صدورها.	4.12	0.90	82.4	كبيرة
3	يلتزم المدير بتوضيح التعليمات والأنظمة المستجدة.	4.11	0.80	82.2	كبيرة
1	يوضح المدير أي غموض يظهر في نص الأنظمة والقوانين.	3.90	0.87	78.0	كبيرة
4	يقدم المدير المعلومات للمعلمين في الوقت المناسب.	3.88	0.95	77.6	كبيرة
5	يطبق المدير التعليمات والقوانين على الجميع دون	3.71	1.09	74.2	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
	استثناء.				
8	يحرص المدير على مشاركة المعلمين في مراجعة الأنظمة والتعليمات المسيرة للعمل في المدرسة.	3.68	0.97	73.6	كبيرة
7	يتبنى المدير فكرة إصدار تعليمات تحافظ على حقوق المعلمين	3.62	1.00	72.4	متوسطة
6	ينفذ المدير نظام المساءلة بصورة علانية أمام المعلمين.	3.22	1.10	64.4	متوسطة
	الدرجة الكلية لمستوى اللوائح والأنظمة	3.78	0.77	75.6	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9) أن مستوى اللوائح والأنظمة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل كان كبيراً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى اللوائح والأنظمة (3.78) ونسبة مئوية (75.6%).

ويتضح من الجدول (9) إلى أن الفقرات (2، 3) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى اللوائح والأنظمة من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (يطلع المدير المعلمين على الأنظمة والقوانين فور صدورها)، و(يلتزم المدير بتوضيح التعليمات والأنظمة المستجدة).

في حين أن الفقرات (6، 7) قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى اللوائح والأنظمة من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (ينفذ المدير نظام المساءلة بصورة علانية أمام المعلمين)، و(يتبنى المدير فكرة إصدار تعليمات تحافظ على حقوق المعلمين).

المجال الثاني: إجراءات العمل، ويبينه الجدول (10):

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل المتعلقة بإجراءات العمل، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
14	يوضّح المدير آليات تنفيذ العمل في المدرسة.	3.92	0.86	78.4	كبيرة
12	يجيب المدير المعلمين عن التساؤلات جميعها التي يطرحونها.	3.85	0.91	77.0	كبيرة
9	يوفّر المدير البيانات جميعها التي يحتاجها المعلم لأداء وظيفته	3.74	0.94	74.8	كبيرة
16	يوفّر المدير مناخ مناسب لتنفيذ إجراءات العمل بصورة صحيحة.	3.73	0.95	74.6	كبيرة
11	يستمع المدير الى اقتراحات المعلمين فيما يخص تبسيط إجراءات العمل المدرسي.	3.72	0.99	74.4	كبيرة
10	يوضّح المدير للمعلمين التعليمات الغامضة الميسرة للعمل المدرسي.	3.71	0.93	74.2	كبيرة
15	يعمل المدير على تعديل إجراءات العمل وفقاً للتغذية الراجعة المقدمة من قبل المعلمين.	3.64	0.93	72.8	متوسطة
13	يستخدم المدير مبدأ العدالة في حل خلافات العمل.	3.61	1.12	72.2	متوسطة
	الدرجة الكلية لمستوى إجراءات العمل	3.74	0.83	74.8	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10) إلى أن مستوى إجراءات العمل من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل كان كبيراً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى إجراءات العمل (3.74) ونسبة مئوية (74.8%).

ويتضح من الجدول (10) أن الفقرات (14، 12) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى إجراءات العمل من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (يوضّح المدير آليات تنفيذ العمل في المدرسة)، و(يجيب المدير المعلمين عن التساؤلات جميعها التي يطرحونها).

في حين أن الفقرات (13، 15) قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى إجراءات العمل من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (يستخدم المدير مبدأ العدالة في حل خلافات العمل)، و(يعمل المدير على تعديل إجراءات العمل وفقاً للتغذية الراجعة المقدمة من قبل المعلمين).

المجال الثالث: صناعة القرارات، ويبينه الجدول (11):

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل المتعلقة بصناعة القرارات، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
17	يعلن المدير عن القرارات التي تم اتخاذها بكل وضوح	3.77	0.96	75.4	كبيرة
18	يراعي المدير إمكانيات وقدرات العاملين في المدرسة عند اتخاذ قرارات المسيرة للعمل.	3.70	0.98	74.0	كبيرة
23	يتفادى المدير أخطاء القرارات المتخذة سابقاً.	3.62	0.90	72.4	متوسطة
22	يحفز المدير المعلمين على تقديم مقترحات تحسن من صناعة القرارات.	3.62	0.92	72.4	متوسطة
24	يراعي المدير ظروف المعلمين عند إصدار القرارات.	3.53	1.06	70.6	متوسطة
21	يوفر المدير كافة المستلزمات المطلوبة قبل اتخاذ القرارات.	3.49	0.96	69.8	متوسطة
19	يشارك المدير المعلمين في جميع مراحل صناعة القرارات المسيرة للعمل المدرسي.	3.47	1.05	69.4	متوسطة
20	يشارك المدير المعلمين في تقييم القرارات المتخذة.	3.43	1.03	68.6	متوسطة
	الدرجة الكلية لمستوى صناعة القرارات	3.58	0.84	71.6	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11) إلى أن مستوى صناعة القرارات من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى صناعة القرارات (3.58) ونسبة مئوية (71.6%).

ويتضح من الجدول (11) أن الفقرات (17، 18) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى صناعة القرارات من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (يعلن المدير عن القرارات التي تم اتخاذها بكل وضوح)، و(يراعي المدير إمكانيات وقدرات العاملين في المدرسة عند اتخاذ قرارات المسيرة للعمل).

في حين أن الفقرات (20، 19) قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى صناعة القرارات من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية والتعليم/ شمال الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (يشارك المدير المعلمين في تقييم القرارات المتخذة)، و(يشارك المدير المعلمين في جميع مراحل صناعة القرارات المسيرة للعمل المدرسي).

المجال الرابع: تقييم الأداء، ويبينه الجدول (12):

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل المتعلقة بتقييم الأداء، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
27	يطلع المدير المعلمين على نتائج تقييم أدائهم السنوي.	4.12	0.73	82.4	كبيرة
28	يشجع المدير المعلمين على تطبيق الرقابة الذاتية على أدائهم.	3.90	0.84	78.0	كبيرة
26	يتم تقييم أداء المعلمين على فترات دورية منتظمة خلال العام.	3.81	0.84	76.2	كبيرة
29	يوضح المدير للمعلمين جوانب القصور في أدائهم.	3.80	0.84	76.0	كبيرة
25	يوضح المدير للمعلمين معايير تقييم الأداء مسبقاً؛ في بداية كل عام دراسي.	3.73	0.98	74.6	كبيرة
30	يتبع المدير نهج العدالة في تقييم معلمي المدرسة.	3.52	1.12	70.4	متوسطة
32	يقيم المدير أداء المعلمين دون تحيز.	3.52	1.13	70.4	متوسطة
31	يشارك المدير المعلمين في وضع خطط لرفع أدائهم.	3.48	0.99	69.6	متوسطة
	الدرجة الكلية لمستوى تقييم الأداء	3.73	0.75	74.6	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12) إلى أن مستوى تقييم الأداء من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل كان كبيراً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى تقييم الأداء (3.73) ونسبة مئوية (74.6%).

ويتضح من الجدول (12) إلى أن الفقرات (27، 28) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى تقييم الأداء من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (يطلع المدير المعلمين على نتائج تقييم أدائهم السنوي)، و(يشجع المدير المعلمين على تطبيق الرقابة الذاتية على أدائهم).

في حين أن الفقرات (31، 32) قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى تقييم الأداء من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (يشارك المدير المعلمين في وضع خطط لرفع أدائهم)، و(يقيم المدير أداء المعلمين دون تحيز).

نتائج السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

حيثُ انبثق عنه الفرضيات الصفرية من (1-4) على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

لفحص الفرضية الصفرية الأولى، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Sample t-test) لإيجاد الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (13): نتائج اختبار (ت) (Independent-Sample t-test) للتعرف إلى الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ن = 396).

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
اللوائح والأنظمة	ذكر	173	3.54	0.86	5.649	0.000**
	أنثى	223	3.97	0.64		
إجراءات العمل	ذكر	173	3.52	0.91	4.796	0.000**
	أنثى	223	3.91	0.71		
صناعة القرارات	ذكر	173	3.40	0.94	3.840	0.000**
	أنثى	223	3.72	0.72		
تقييم الأداء	ذكر	173	3.55	0.87	4.440	0.000**
	أنثى	223	3.88	0.61		
الدرجة الكلية	ذكر	173	3.50	0.86	4.868	0.000**
	أنثى	223	3.87	0.64		

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 394/ قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، درجات الحرية = 394/ قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 2.58

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وقد ظهرت الفروق في الدرجة الكلية لاستبانة الشفافية الإدارية وجميع أبعاده، حيث بلغت

قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية للشفافية الإدارية (4.868)، وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05). وكانت الفروق في درجات الشفافية الإدارية لصالح الإناث بمتوسط حسابي بلغ (3.87) مقابل (3.50) للذكور. بهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الأولى، وتقبل البديلة.

الفرضية الصفرية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

لفحص الفرضية الصفرية الثانية، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، كما هو موضح في الجدول (14):

جدول (14): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة الدراسية	المتغير
0.68	3.94	109	أساسي دنيا (4-1)	اللوائح والأنظمة
0.85	3.64	172	أساسي عليا (9-5)	
0.70	3.84	115	ثانوي (12-10)	
0.77	3.78	396	المجموع	
0.77	3.87	109	أساسي دنيا (4-1)	إجراءات العمل
0.91	3.62	172	أساسي عليا (9-5)	
0.72	3.79	115	ثانوي (12-10)	

المتغير	المرحلة الدراسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المجموع	396	3.74	0.83
صناعة القرارات	أساسي دنيا (1-4)	109	3.73	0.76
	أساسي عليا (5-9)	172	3.45	0.91
	ثانوي (10-12)	115	3.62	0.77
	المجموع	396	3.58	0.84
تقييم الأداء	أساسي دنيا (1-4)	109	3.89	0.68
	أساسي عليا (5-9)	172	3.60	0.81
	ثانوي (10-12)	115	3.79	0.70
	المجموع	396	3.73	0.75
الدرجة الكلية	أساسي دنيا (1-4)	109	3.86	0.69
	أساسي عليا (5-9)	172	3.58	0.83
	ثانوي (10-12)	115	3.76	0.69
	المجموع	396	3.71	0.76

يتضح من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية. وللتحقق من دلالة الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (15):

جدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (ن = 396)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
اللوائح والأنظمة	بين المجموعات	6.935	2	3.467	5.956	0.003**
	داخل المجموعات	228.780	393	0.582		
	المجموع	235.715	395			
إجراءات العمل	بين المجموعات	4.351	2	2.175	3.231	0.041*
	داخل المجموعات	264.604	393	0.673		
	المجموع	268.954	395			

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
صناعة القرارات	بين المجموعات	5.443	2	2.722	3.938	0.020*
	داخل المجموعات	271.587	393	0.691		
	المجموع	277.030	395			
تقييم الأداء	بين المجموعات	6.253	2	3.126	5.669	0.004**
	داخل المجموعات	216.726	393	0.551		
	المجموع	222.979	395			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.694	2	2.847	4.970	0.007**
	داخل المجموعات	225.147	393	0.573		
	المجموع	230.841	395			

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

تشير النتائج الواردة في جدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، في الدرجة الكلية لاستبانة الشفافية الإدارية بأبعادها جميعها، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة لاستبانة الشفافية الإدارية (0.007)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ودالة إحصائية. وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الثانية، وتقبل البديلة.

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	أساسي عليا (9-5)	ثانوي (10-12)
اللوائح والأنظمة	أساسي دنيا (4-1)	3.94	0.30*	0.10
	أساسي عليا (9-5)	3.64	---	0.21*
	ثانوي (10-12)	3.84	---	---
إجراءات العمل	أساسي دنيا (4-1)	3.87	0.25*	0.08
	أساسي عليا (9-5)	3.62	---	0.17*
	ثانوي (10-12)	3.79	---	---
صناعة القرارات	أساسي دنيا (4-1)	3.73	0.28*	0.12
	أساسي عليا (9-5)	3.45	---	0.16*
	ثانوي (10-12)	3.62	---	---
تقييم الأداء	أساسي دنيا (4-1)	3.89	0.29*	0.10
	أساسي عليا (9-5)	3.60	---	0.19*
	ثانوي (10-12)	3.79	---	---
الدرجة الكلية	أساسي دنيا (4-1)	3.86	0.28*	0.10
	أساسي عليا (9-5)	3.58	---	0.18*
	ثانوي (10-12)	3.76	---	---

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (16) أن الفروق في درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، كانت بين المرحلة الدراسية أساسية دنيا (4-1) من جهة وبين المرحلة الدراسية أساسية عليا (9-5) من جهة أخرى، لصالح المرحلة الدراسية أساسية دنيا (4-1)، وظهرت فروق بين المرحلة الدراسية أساسية عليا (9-5) من جهة وبين المرحلة الدراسية ثانوي (10-12) من جهة أخرى، لصالح المرحلة الدراسية أساسية عليا (9-5).

الفرضية الصفرية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الصفرية الثالثة، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول (17):

جدول (17): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
0.55	4.04	86	أقل من 5 سنوات	اللوائح والأنظمة
0.89	3.37	86	من (5-10) سنوات	
0.74	3.84	224	أكثر من 10 سنوات	
0.77	3.78	396	المجموع	
0.63	3.94	86	أقل من 5 سنوات	إجراءات العمل
0.92	3.33	86	من (5-10) سنوات	
0.80	3.82	224	أكثر من 10 سنوات	
0.83	3.74	396	المجموع	
0.65	3.78	86	أقل من 5 سنوات	صناعة القرارات
0.90	3.20	86	من (5-10) سنوات	
0.84	3.65	224	أكثر من 10 سنوات	
0.84	3.58	396	المجموع	
0.58	3.92	86	أقل من 5 سنوات	تقييم الأداء
0.82	3.41	86	من (5-10) سنوات	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
0.75	3.78	224	أكثر من 10 سنوات	الدرجة الكلية
0.75	3.73	396	المجموع	
0.57	3.92	86	أقل من 5 سنوات	
0.84	3.33	86	من (5-10) سنوات	
0.75	3.77	224	أكثر من 10 سنوات	
0.76	3.71	396	المجموع	

يتضح من الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق من دلالة الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (18):

جدول (18) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين متوسطات لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = 396)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
اللوائح والأنظمة	بين المجموعات	20.879	2	10.440	19.097	0.000**
	داخل المجموعات	214.835	393	0.547		
	المجموع	235.715	395			
إجراءات العمل	بين المجموعات	19.319	2	9.660	15.207	0.000**
	داخل المجموعات	249.635	393	0.635		
	المجموع	268.954	395			
صناعة القرارات	بين المجموعات	16.999	2	8.499	12.846	0.000**
	داخل المجموعات	260.031	393	0.662		
	المجموع	277.030	395			
تقييم الأداء	بين المجموعات	12.377	2	6.188	11.548	0.000**
	داخل المجموعات	210.602	393	0.536		
	المجموع	222.979	395			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	17.194	2	8.597	15.814	0.000**
	داخل المجموعات	213.647	393	0.544		
	المجموع	230.841	395			

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

تشير النتائج الواردة في جدول (18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، في الدرجة الكلية لاستبانة الشفافية الإدارية بأبعاده جميعها، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة استبانة الشفافية الإدارية (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ودالة إحصائية. وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الثالثة، وتقبل البديلة.

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول (19) يوضح ذلك.

جدول (19): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	من (5-10) سنوات	أكثر من 10 سنوات
اللوائح والأنظمة	أقل من 5 سنوات	4.04	0.67°	0.20
	من (5-10) سنوات	3.37	---	0.47°
	أكثر من 10 سنوات	3.84	---	---
إجراءات العمل	أقل من 5 سنوات	3.94	0.61°	0.12
	من (5-10) سنوات	3.33	---	0.49°
	أكثر من 10 سنوات	3.82	---	---
صناعة القرارات	أقل من 5 سنوات	3.78	0.59°	0.13
	من (5-10) سنوات	3.20	---	0.45°
	أكثر من 10 سنوات	3.65	---	---
تقييم الأداء	أقل من 5 سنوات	3.92	0.51°	0.13
	من (5-10) سنوات	3.41	---	0.37°
	أكثر من 10 سنوات	3.78	---	---
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	3.92	0.59°	0.15
	من (5-10) سنوات	3.33	---	0.44°
	أكثر من 10 سنوات	3.77	---	---

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (19) أن الفروق في درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كانت بين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) من جهة وبين ذوي الخبرة (5-10 سنوات) من جهة أخرى، لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وظهرت فروق بين ذوي الخبرة (5-10 سنوات) من جهة وبين ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، لصالح ذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات).

الفرضية الصفرية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية الرابعة، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول (20):

جدول (20): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغير
0.73	3.80	27	دبلوم	اللوائح والأنظمة
0.77	3.78	333	بكالوريوس	
0.80	3.75	36	ماجستير فأعلى	
0.77	3.78	396	المجموع	
0.78	3.75	27	دبلوم	إجراءات العمل
0.82	3.75	333	بكالوريوس	

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ماجستير فأعلى	36	3.64	0.88
	المجموع	396	3.74	0.83
صناعة القرارات	دبلوم	27	3.67	0.70
	بكالوريوس	333	3.59	0.85
	ماجستير فأعلى	36	3.46	0.87
	المجموع	396	3.58	0.84
	دبلوم	27	3.75	0.69
تقييم الأداء	بكالوريوس	333	3.75	0.75
	ماجستير فأعلى	36	3.59	0.81
	المجموع	396	3.73	0.75
	دبلوم	27	3.74	0.71
	بكالوريوس	333	3.72	0.77
الدرجة الكلية	ماجستير فأعلى	36	3.61	0.80
	المجموع	396	3.71	0.76

يتضح من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة

على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية

التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من دلالة الفروق، استخدم اختبار

تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (21):

جدول (21) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين

متوسطات لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من

وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = 396)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
اللوائح والأنظمة	بين المجموعات	0.055	2	0.027	0.046	0.955
	داخل المجموعات	235.660	393	0.600		
	المجموع	235.715	395			
إجراءات العمل	بين المجموعات	0.428	2	0.214	0.313	0.731
	داخل المجموعات	268.527	393	0.683		
	المجموع	268.954	395			
صناعة القرارات	بين المجموعات	0.745	2	0.372	0.530	0.589
	داخل المجموعات	276.285	393	0.703		
	المجموع	277.030	395			
تقييم الأداء	بين المجموعات	0.768	2	0.384	0.679	0.508
	داخل المجموعات	222.211	393	0.565		
	المجموع	222.979	395			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.411	2	0.205	0.350	0.705

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
	داخل المجموعات	230.430	393	0.586		
	المجموع	230.841	395			

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

تشير النتائج الواردة في جدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية لاستبانة الشفافية الإدارية بأبعاده جميعها، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة لاستبانة الشفافية الإدارية (0.705)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وغير دالة إحصائيةً. وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الصفرية الرابعة.

نتائج سؤال الدراسة الثالث:

ما مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية تربية وتعليم شمال الخليل من وجهة نظرهم. وذلك كما هو موضح في الجدول (22).

جدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
9	أجتهد كثيراً في عملي.	4.39	0.65	87.8	كبيرة
8	أشعر بالرضا عندما أنجز مهمات صعبة في عملي.	4.30	0.71	86.0	كبيرة
10	أشعر بالمتعة كوني أعمل في التدريس.	4.01	0.96	80.2	كبيرة
14	تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار على إنجاز العمل بدقة وفعالية أكثر.	3.91	0.87	78.2	كبيرة
2	أشعر بالراحة أثناء قيامي بالعمل.	3.87	1.02	77.4	كبيرة
1	أشعر بالاستقلالية التامة أثناء القيام بواجباتي الوظيفية	3.82	1.00	76.4	كبيرة
15	أرى أن العمل في المدرسة يتم كمجموعة متعاونة	3.78	1.04	75.6	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الموافقة
	ومتكاملة الأطراف.				
13	تزيد مساعدة المدير ودعمه من رغبتني في العمل بجدية.	3.73	1.01	74.6	كبيرة
7	أشعر بالمتعة في ببناء خطط تشاركية مع المدير عندما أواجه تحديات مثيرة في العمل.	3.67	0.92	73.4	متوسطة
19	أعتقد ان المدير يستطيع استثمار الدوافع الكامنة بي.	3.65	1.04	73.0	متوسطة
18	أعتقد أن المدير منظم ودقيق بعملة مما يوفر جواً صحياً مشجعاً للعمل.	3.61	1.05	72.2	متوسطة
4	تعامل المدير يجعلني استمتع وأتعلم أشياء جديدة.	3.61	1.03	72.2	متوسطة
12	سياسات مديري الواضحة تحفزني كثيراً على العمل.	3.54	1.03	70.8	متوسطة
3	أواجه صعوبات في عملي بسبب القسوة الإدارية.	3.53	1.15	70.6	متوسطة
5	أجد أن ممارسة المدير لا تساعدني على النجاح في عملي	3.50	1.07	70.0	متوسطة
17	أشعر أن مدير المدرسة لا يحترم آرائني عند مشاركتني في حل المشكلات المدرسية.	3.47	1.11	69.4	متوسطة
6	التحيز وعدم العدل يدفعني لترك عملي.	3.40	1.21	68.0	متوسطة
11	أنزعج كثيراً في عملي؛ لعدم وضوح الأهداف أمامي.	3.30	1.13	66.0	متوسطة
16	ينتابني الشعور بالإحباط نتيجة لبعض ممارسات مدير المدرسة.	3.03	1.22	60.6	متوسطة
	الدرجة الكلية لدافعية الإنجاز	3.69	0.68	73.8	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (22) إلى أن مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل من وجهة نظرهم كان كبيراً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى دافعية الإنجاز (3.69) ونسبة مئوية (73.8%).

ويتضح من الجدول (22) أن الفقرات (9، 8) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية تربية وتعليم شمال الخليل من وجهة نظرهم، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (أجتهد كثيراً في عملي)، و(أشعر بالرضا عندما أنجز مهمات صعبة في عملي).

في حين أن الفقرات (16، 11) قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية تربية وتعليم شمال الخليل من وجهة نظرهم، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (ينتابني الشعور بالإحباط نتيجة لبعض ممارسات مدير المدرسة)، و(أنزعج كثيراً في عملي؛ لعدم وضوح الأهداف أمامي).

السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

حيثُ انبثق عنه الفرضيات الصفرية من (5-8) على النحو الآتي:

الفرضية الصفرية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

لفحص الفرضية الصفرية الخامسة، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Sample t-test) لإيجاد الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

جدول (23): نتائج اختبار (ت) (Independent-Sample t-test) للتعرف إلى الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي (ن = 396).

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دافعية الإنجاز	ذكر	173	3.50	0.78	4.929	0.000**
	أنثى	223	3.84	0.56		

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، درجات الحرية = 394/ قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 1.96

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، درجات الحرية = 394/ قيمة (ت) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = 2.58

تشير النتائج الواردة في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وقد ظهرت الفروق في الدرجة الكلية لاستبانة دافعية الإنجاز، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للدرجة الكلية لدافعية الإنجاز (4.929)، وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05). وكانت الفروق في درجات دافعية الإنجاز لصالح الإناث بمتوسط حسابي بلغ (3.84) مقابل (3.50) للذكور. وبهذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية الخامسة، وتقبل البديلة.

الفرضية الصفرية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

لفحص الفرضية الصفرية السادسة، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، كما هو موضح في الجدول (24):

جدول (24): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة الدراسية	المتغير
0.67	3.86	109	أساسي دنيا (1-4)	دافعية الإنجاز
0.73	3.57	172	أساسي عليا (5-9)	
0.60	3.71	115	ثانوي (10-12)	
0.68	3.69	396	المجموع	

يتضح من الجدول (24) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، ولتحقق من دلالة الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (24):

جدول (24) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (ن = 396)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
	بين المجموعات	5.299	2	2.650		
دافعية الإنجاز	داخل المجموعات	179.250	393	0.456	5.809	0.003**
	المجموع	184.549	395			

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

تشير النتائج الواردة في جدول (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة لاستبانة دافعية الإنجاز (0.003)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ودالة إحصائية.

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول (25) يوضح ذلك.

جدول (25): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	أساسي عليا (9-5)	ثانوي (10-12)
	أساسي دنيا (1-4)	3.86	0.28*	0.15
دافعية الإنجاز	أساسي عليا (5-9)	3.57	----	0.14
	ثانوي (10-12)	3.71	----	

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (25) أن الفروق في درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، كانت بين المرحلة الدراسية أساسي دنيا (1-4) من جهة وبين أساسية عليا (5-9) من جهة أخرى، لصالح أساسي دنيا (1-4)، الذين كان دافعية الإنجاز لديهم أعلى.

الفرضية الصفرية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لفحص الفرضية الصفرية السابعة، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح في الجدول (26):

جدول (26): يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دافعية الإنجاز	أقل من 5 سنوات	86	3.85	0.59

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المتغير
0.76	3.38	86	من (5-10) سنوات	
0.65	3.75	224	أكثر من 10 سنوات	
0.68	3.69	396	المجموع	

يتضح من الجدول (26) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق من دلالة الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (27):

جدول (27) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة (ن = 396)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
	بين المجموعات	11.572	2	5.786		
	داخل المجموعات	172.976	393	0.440	13.146	0.000**
	المجموع	184.549	395			

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

تشير النتائج الواردة في جدول (27) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة لاستبانة دافعية الإنجاز (0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ودالة إحصائية.

ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول (28) يوضح ذلك.

جدول (28): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	من (5-10) سنوات	أكثر من 10 سنوات
	أقل من 5 سنوات	3.85	0.48*	0.10
دافعية الإنجاز	من (5-10) سنوات	3.38	---	0.37*
	أكثر من 10 سنوات	3.75	---	---

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (28) أن الفروق في درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كانت بين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) من جهة وبين الذين سنوات خبرتهم من (5-10) سنوات من جهة أخرى، لصالح الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، الذين كان دافعية الإنجاز لديهم أعلى. وظهرت فروق بين الذين سنوات خبرتهم (من 5-10 سنوات) من جهة وبين الذين سنوات خبرتهم من (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، لصالح الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات)، الذين كان دافعية الإنجاز لديهم أعلى.

الفرضية الصفرية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الصفرية الثامنة، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول (29):

جدول (29): يبين الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المتغير
0.60	3.83	27	دبلوم	دافعية الإنجاز
0.69	3.69	333	بكالوريوس	
0.65	3.62	36	ماجستير فأعلى	
0.68	3.69	396	المجموع	

يتضح من الجدول (29) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من دلالة الفروق، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، كما هو موضح في الجدول (30):

جدول (30) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي (ن = 396)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دافعية الإنجاز	بين المجموعات	0.757	2	0.379	0.810	0.446
	داخل المجموعات	183.792	393	0.468		
	المجموع	184.549	395			

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

تشير النتائج الواردة في جدول (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية للدرجة لاستبانة دافعية الإنجاز (0.446)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وغير دالة

إحصائياً.

السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ودافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل؟

للإجابة عن السؤال الخامس تمت الإجابة على الفرضية الصفرية السابعة المنبثقة عنه:

الفرضية السابعة:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ودافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل.

لفحص الفرضية الصفرية التاسعة، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من جهة وبين دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل من جهة أخرى، كما هو واضح من خلال الجدول (31).

جدول (31): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ودافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل

المتغيرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
اللوائح والأنظمة X دافعية الإنجاز	0.778**	0.000
إجراءات العمل X دافعية الإنجاز	0.833**	0.000
صناعة القرارات X دافعية الإنجاز	0.820**	0.000
تقييم الأداء X دافعية الإنجاز	0.810**	0.000
الشفافية الإدارية X دافعية الإنجاز	0.845**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، * دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (31) إلى وجود علاقة طردية بين الشفافية الإدارية وبين ودافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين الشفافية الإدارية ودافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل (0.845) بدلالة إحصائية (0.000)، حيث يتضح بأنه كلما زادت الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس كلما زادت دافعية الإنجاز لدى المعلمين، والعكس صحيح.

ثانياً: نتائج المقابلة

نتائج السؤال الاول والذي نصه "هل يتم إطلاعك على اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات أولاً بأول من قبل مدير المدرسة، وكيف يتم ذلك ومتى؟"

أجاب ما نسبته (77.3%) من المستطلعة آراؤهم أنه يتم إطلاعهم على اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات من خلال الاجتماعات وتعميم الكتب الرسمية، بينما أجاب ما نسبته (9.1%) أنه يتم إطلاعهم اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات ولكن ليس في الوقت المناسب، وأجاب ما نسبته (13.6%) أنه لا يتم الاطلاع على التعليمات المتعلقة بحقوق المعلمين.

نتائج السؤال الثاني والذي نصه: " ما إجراءات المدير في توزيع المهام على المعلمين؟"

أشار غالبية المستطلعة آراؤهم أن المدير يقوم بتوزيع المهام على المعلمين بشكل تشاركي عادل دون أي تحيز بنسبة مئوية بلغت (81.8%)، في حين رأى ما نسبتهم (13.6%) أن المدير يقوم بتوزيع المهام على المعلمين بتحيز غير ظاهر ومحسوبة، بينما يعتقد ما نسبته (4.6%) من المستطلعة آراؤهم أن المدير يوزع المهام حسب القوانين والأنظمة دون الرجوع الى المعلمين.

نتائج السؤال الثالث والذي نصه: "ما إجراءات المدير في اتخاذ القرارات المدرسية؟"

تبين أن ما نسبته (59.1%) من المستطلعة آراؤهم يرون أن المدير يتبع الإجراءات السليمة في اتخاذ القرارات المختلفة، بينما رأى ما نسبته (22.7%) من المستطلعة آراؤهم أن المدير يتخذ الإجراءات حسب طبيعة القرارات بشكل فردي أو تشاركي، في حين أن ما نسبته (18.2%) يرون أن المدير يتخذ إجراءاته وقراراته بشكل صارم دون مشاورة أحد، أي يتم اتخاذ القرارات بشكل فردي نفذ ثم ناقش.

نتائج السؤال الرابع والذي نصه: "كيف يقيم المدير أداء المعلمين في المدرسة؟"

يرى غالبية المستطلعة آراؤهم أن المدير يقيم أداء المعلمين ضمن معايير يتم توضيحها لهم، وبلغت نسبتهم (91.0%)، ويعتقد ما نسبته (4.5%) بأن المدير يقيم أداء المعلمين ضمن معايير لا يتم توضيحها لهم، بينما يرى ما نسبته (4.5%) أن المدير يقيم أداء المعلمين من خلال التقييم المسبق الذي تحكمه المزاجية.

نتائج السؤال الخامس والذي نصه: "ما العوامل التي تؤثر على دافعية الإنجاز لديك؟"

أشار ما نسبته (72.7%) من المستطلعة آراؤهم أن العوامل التي تؤثر على دافعية إنجازهم ترتبط بالتحفيز والتشجيع والمشاركة والتفويض ووضوح التعليمات، في حين يرى ما نسبته (18.2%) من

المستطلعين أن العوامل التي تؤثر على دافعيّتهم للإنجاز ترتبط بالتحيز لمعلمين، وعدم التمييز بين المعلمين المجتهدين والآخرين، فيما رأى ما نسبته (9.1%) أن العوامل التي تؤثر على دافعيّتهم تتعلق بالغموض في التعليمات والأنظمة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج الاستبانة

مناقشة نتائج المقابلة

ملخص النتائج

التوصيات

مقترحات الدراسة

الفصل الخامس

أولاً: مناقشة نتائج الاستبانة

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

تبين أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين كان كبيراً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الشفافية الإدارية (3.71) بنسبة مئوية بلغت (74.2%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم المديرين يتمتعون بصفات الموضوعية والنزاهة، والانتماء والولاء لتطوير مهنة التعليم ، ووضوح الرؤية لديهم، كما يمتلكون الخبرة الكافية والمهارات والسياسات التي تتبنى مفهوم الشفافية، من خلال العديد من الدورات والبرامج التدريبية التي التحقوا بها، وتبني التوجهات الحديثة في مجال الإدارة التعليمية التي تسعى وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع المعهد الوطني للتدريب إلى تطويرها من خلال برامج متنوعة مثل برنامج دبلوم القيادة والعديد من البرامج الأخرى. إضافة إلى حرص مديري المدارس على تحقيق الشفافية الإدارية في جميع العمليات الإدارية، إيماناً منهم بأهميتها في تعزيز قيم الولاء، والتعاون لدى المعلمين، وتعميق انتمائهم لعملهم؛ مما يساهم في زيادة إنتاجيتهم، وشحن حممهم، وإزالة أي غموض أو ضبابية قد تعيق تحقيق الأهداف(الحشاش، 2014:133).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من المومني(2019)، والسيد(2018)، وأبو مصطفى(2017)، وبلخير والزهراني(2017)، والمطيري(2016) حيث أظهرت أن ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس المختلفة كانت مرتفعة.

في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من العمري(2019)، أبو شقرا وآخرين(2018)، والعاجز والحلاق(2015)، والفاخوري(2009)، حيث أوضحت نتائج الدراسات أن ممارسة الشفافية لدى مديري المدرس متوسطة، في حين جاءت نتائج دراسة الغمزي(2019) لمستوى ممارسة الشفافية منخفض.

وجاء ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية في الجدول رقم (8) كالتالي:

1- المجال الأول " اللوائح والأنظمة " بمتوسط حسابي بلغ (3.78) بنسبة مئوية بلغت (75.6%). ويعزو الباحث ذلك إلى أن توضيح الأنظمة والتعليمات، وإطلاع المعلمين عليها، وتقديمها في الوقت المناسب، يعد أمراً في غاية الأهمية لجميع المعلمين، لأنها هي الميسرة للعملية التعليمية، وتساعد في إدارة شؤون المدرسة، ولضمان مشاركة الجميع في جميع العمليات التي تحدث داخل المدرسة وفق تلك الانظمة واللوائح.

وبتحليل فقرات المجال الأول " اللوائح والأنظمة ":

ويتضح من الجدول (9) أن الفقرات (2، 3) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى اللوائح والأنظمة من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (يطلع المدير المعلمين على الأنظمة والقوانين فور صدورها)، و(يلتزم المدير بتوضيح التعليمات والأنظمة المستجدة).

ويعزو الباحث ذلك إلى تجنب المساءلة الإدارية من الجهات العليا نتيجة عدم نقل الأنظمة والقوانين بصورة واضحة وفي الوقت المناسب، والعمل على معالجة أي نوع من الغموض وتوضيحها من أجل عدم حدوث أي خرق لها، ولضمان تنفيذ الأنشطة والفعاليات المدرسية المختلفة دون أي تقصير ونقص.

في حين أن الفقرات (6، 7) قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى اللوائح والأنظمة من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (ينفذ المدير نظام المساءلة بصورة علنية أمام المعلمين)، و(يتبنى المدير فكرة إصدار تعليمات تحافظ على حقوق المعلمين).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هنالك خصوصيات للمعلمين لا يمكن أظهارها أمام جميع المعلمين، تجنباً لظاهرة التتمر؛ لذلك يحرص المدير على الاجتماع مع المعلمين بشكل منفرد، ولضمان تقبل المعلم للنصح والإرشاد، الذي ينعكس بشكل إيجابي على نفسية المعلم وعلى تحقيق الأهداف. أما في ما يتعلق بحقوق المعلمين فهنالك أنظمة وتعليمات واضحة وثابتة من قبل الجهات المختصة، وهي لا تعد من اختصاص مدير المدرسة .

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من المومني(2019)، والعمري(2019)، والسيد(2018)، وبلخير والزهراني(2017)، والعاجز والحلاق(2015) وذلك بحصول مجال اللوائح والأنظمة على المرتبة الأولى، في حين اختلفت مع دراسة أبو مصطفى(2017)، والفاخوري(2009)حيث حصل على المرتبة الثالثة.

2- المجال الثاني " إجراءات العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.74) بنسبة مئوية بلغت (74.8%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أحد مقاييس النجاح لأي مدير مدرسة يتمثل في مدى توفير احتياجات المعلمين وتذليل العقبات التي تواجههم، وإتاحة الفرصة لهم في الابتكار والإبداع من خلال الاستماع لهم، والتجاوب معهم، وتوفير مناخ مناسب لتنفيذ الإجراءات التي تتسم بالمرونة.

وبتحليل فقرات المجال الثاني " إجراءات العمل ":

ويتضح من الجدول (10) أن الفقرات (14، 12) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى إجراءات العمل من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات

حول: (يوضح المدير آليات تنفيذ العمل في المدرسة)، و(يجيب المدير المعلمين عن التساؤلات جميعها التي يطرحونها).

ويعزو الباحث ذلك إلى ضمان توزيع الأدوار بما يتماشى مع سير العمل بكل وضوح وسهولة، الذي بدوره ينعكس بشكل إيجابي على المعلمين؛ فيشعرون بالاستقرار الوظيفي الذي يساهم في تحقيق الاهداف المرجوة.

في حين أن الفقرات (13، 15) قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى إجراءات العمل من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (يستخدم المدير مبدأ العدالة في حل خلافات العمل)، و(يعمل المدير على تعديل إجراءات العمل وفقاً للتغذية الراجعة المقدمة من قبل المعلمين).

ويعزو الباحث ذلك إلى إن ارضاء الجميع غاية لا تدرك، فيسعى جميع المديرين إلى الوصول إلى العدل بين المعلمين فلا يمكن الوصول إلى العدل المطلق مهما عمل، ونادراً ما نرى هنالك تراجعاً للمدير عن قرار تم اتخاذه.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من المومني(2019)، والفاخوري(2009)، والعمري(2019)، والعاجز والحلاق(2015) وذلك بحصول مجال إجراءات العمل على المرتبة الثانية، في حين اختلفت مع دراسة أبو مصطفى(2017)، حيث حصل على المرتبة الأولى.

3- المجال الرابع " مجال تقييم الأداء " بمتوسط حسابي بلغ (3.73) بنسبة مئوية بلغت (74.6%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية التقييم من أكثر عمليات الإدارة المدرسية أهمية، لأنها عملية مستمرة ودورية، وأن توضيح معايير التقييم، وإطلاع المعلمين على نتائجها من أجل تصويب جوانب القصور

وتعزيز جوانب القوة، تدفع المعلمين للعمل بنشاط ودقة، وبالتالي تحسين نتيجة الطلبة ورفع مستوى التحصيل.

وبتحليل فقرات المجال الرابع " مجال تقييم الأداء":

ويتضح من الجدول (12) أن الفقرات (27، 28) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى تقييم الأداء من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (يطلع المدير المعلمين على نتائج تقييم أدائهم السنوي)، و(يشجع المدير المعلمين على تطبيق الرقابة الذاتية على أدائهم).

ويعزو الباحث ذلك إلى سياسة وزارة التربية والتعليم بهذا الخصوص فهي تجبر المديرين على إطلاع المعلمين على التقييم السنوي بعد اعتماده لدى الشؤون الإدارية، كما أن هناك تذكيراً مستمراً من المدير متعلقاً بإثارة الوازع الديني لدى المعلمين.

في حين أن الفقرات (31، 32) قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى تقييم الأداء من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (يشارك المدير المعلمين في وضع خطط لرفع أدائهم)، و(يقيم المدير أداء المعلمين دون تحيز).

ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الخبرة لدى مديري المدارس المتعلقة برفع مستوى التنمية والتطوير في الجانب المتعلق برفع كفاءة المعلمين، ولا يخلو بعض المدارس من ممارسات متمحورة حول الوساطة والمحسوبية والضغوط الخارجية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من المومني(2019)، والعمري(2019)، ، وبلخير والزهراني(2017)، والعاجز والحلاق(2015) وذلك بحصول مجال تقييم الأداء على المرتبة الرابعة، في حين اختلفت مع دراسة السيد(2018) وحصوله على المرتبة الثانية، والفاخوري(2009) حيث حصل على المرتبة الأولى.

4- المجال الثالث " مجال صناعة القرارات " في المركز الرابع بمتوسط حسابي بلغ (3.58) بنسبة مئوية بلغت (71.6%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن القرارات التي يتم صنعها داخل أروقة المدارس تتم بمشاركة المعلمين وفق قدراتهم وإمكاناتهم، من خلال عقد الاجتماعات المختلفة، ولكن هنالك أيضاً القرارات المركزية التي يقوم المدير بتوضيح أي غموض فيها لضمان تنفيذها بالشكل المطلوب.

وبتحليل فقرات المجال الثالث " مجال صناعة القرارات ":

ويتضح من الجدول (11) أن الفقرات (17، 18) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى صناعة القرارات من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (يعلن المدير عن القرارات التي تم اتخاذها بكل وضوح)، و(يراعي المدير إمكانات وقدرات العاملين في المدرسة عند اتخاذ قرارات المسيرة للعمل).

ويعزو الباحث ذلك من أجل إلزام المعلمين بها، وتجنباً للوقوع في الأخطاء، وأنه يتم مراعاة قدرات وإمكانات المعلمين لكسب ثقتهم، وضمان تنفيذ القرارات بما يخدم العملية التعليمية.

في حين أن الفقرات (20، 19) قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى صناعة القرارات من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (يشارك المدير المعلمين في تقييم القرارات المتخذة)، و(يشارك المدير المعلمين في جميع مراحل صناعة القرارات المسيرة للعمل المدرسي).

ويعزو الباحث ذلك إلى قلة وعي بعض المديرين بأهمية الشفافية في صناعة القرارات واتخاذها، وأن معظم القرارات المتعلقة بسير العملية التعليمية أو المتعلقة بحقوق المعلمين هي رهن المركزية لدى الجهات العلية في وزارة التربية والتعليم.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من المومني(2019)، والعمري(2019)، والسيد(2018)، وبلخير والزهراني(2017)، والعاجز والحلاق(2015) وذلك بحصول مجال صناعة القرارات على المرتبة الثالثة، في حين اختلفت مع دراسة أبو مصطفى(2017) حصل على المرتبة الثانية، والفاخوري(2009) حيث حصل على المرتبة الرابعة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

لمناقشة نتائج السؤال الثاني، تمت مناقشة نتائج الفرضيات الصفرية من (1-4) على النحو الآتي:
مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وكانت الفروق في درجات الشفافية الإدارية لصالح الإناث بمتوسط حسابي بلغ (3.87) مقابل (3.50) للذكور.

ويعزو الباحث ذلك نتيجة عملة معلم في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل وتواصله مع العديد من المديرات إلى أن النمط الإداري السائد عند المديرات هو النمط التشاركي ولا يوجد أي نوع من المحسوبية ولا النزعة العشوائية، ومرونة في العمل، وهناك نوع من الخوف لدى المديرات متعلق

بخرق الأنظمة وعدم الالتزام بها حيث أثبتت الدراسات كدراسه غنام(2005)، ودراسة حمدان(2011) ودراسة صلاح الدين(2019)، أن المديرات أكثر التزاماً وولاءً في العمل من المديرين، بالإضافة إلى إدراك المديرات ووعيهن لأهمية الشفافية أكثر من المديرين.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من المومني(2019)،المطيري(2016) الفاخوري(2009)، في حين اختلفت مع دراسة الغمزي(2019)، والعاجز والحلاق(2015) بأنه لا يوجد فروق في تقديرات أفراد العينة لمتغير النوع الاجتماعي ، في حين كانت تقديرات أفراد العينة في دراسة الكيومي والمقابلة(202) لصالح الذكور.

مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، لصالح المرحلة الدراسية أساسي دنيا (1-4)، وأساسي عليا (5-9).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه المرحلة الدراسية(1-4) من أهم المراحل التعليمية؛ لذلك يحرص مديريها على الاهتمام بالمعلمين من أجل الحصول على أفضل النتائج الممكنة، من خلال العديد من الممارسات الإدارية والفنية من ضمنها مشاركة المعلمين في جميع القرارات، وحرصهم على إيصال الأنظمة والتعليمات أولاً بأول .

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من المومني(2019)، في حين اختلفت مع دراسة الغمزي(2019)، والعاجز والحلاق(2015)، الفاخوري(2019)، والمطيري(2016) بأنه لا يوجد فروق في تقديرات أفراد العينة لمتغير المرحلة الدراسية.

مناقشة نتائج الفرضية الصفريّة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين ذوي سنوات الخبرة أقل من خمس سنوات يسعون لمعرفة جميع التفاصيل، وكذلك يتم توضيح لهم إجراءات العمل والأنظمة والتعليمات أولاً بأول، أما بالنسبة لذوي سنوات الخبرة أكثر من 10 سنوات فإنهم يمتلكون خبرة كاملة وكافية عن العمل ولديهم معرفة معمقة بالأنظمة والتعليمات، وإجراءات العمل وآليات التقييم أكثر من ذوي سنوات الخبرة الأقل.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من المطيري(2016)، والعاجز والحلاق(2015)، في حين اختلفت مع دراسة المومني(2019)، والسيد(2019)، أبو مصطفى(2017) بأنه لا يوجد فروق في تقديرات أفراد العينة لصالح متغير سنوات الخبرة.

مناقشة نتائج الفرضية الصفريّة الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس

الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين بغض النظر عن الشهادة العلمية التي يحملونها فإنهم يستطيعون تمييز الممارسات المتعلقة بالشفافية الإدارية، أي أن المعلم الحاصل على درجة الدبلوم أو البكالوريوس يستطيع معرفة ما إذا كان المدير يمارس الشفافية أم لا نتيجة دورات التأهيل التي التحق بها جميع المعلمين.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج جميع الدراسة السابقة، عدا دراسة المطيري(2016) التي توصلت إلى وجد فروق في تقديرات أفراد العينة لصالح متغير المؤهل العلمي يعزى للبكالوريوس.

مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث: ما مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل من وجهة نظرهم؟

كانت هناك نتائج إيجابية من قبل المعلمين حول دافعية الإنجاز لديهم.

أظهرت النتائج أن مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل من وجهة نظرهم كان كبيراً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى دافعية الإنجاز (3.69) ونسبة مئوية (73.8%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم المعلمين يتمتعون بقيم دينية عالية فتجد أنهم يحاسبون أنفسهم عن أي تقصير متعلق بأي حق من حقوق الطلبة، وأن التعليم أمانة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الغريب واخرين (2020)، ومسغوني وتاوريريت (2019)، والطلحي (2018)، وحشية (2018)، المطيري (2016)، حيث أظهرت أن دافعية الإنجاز عند المعلمين كانت مرتفعة.

في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بني خلف (2013) التي جاءت فيها مستوى دافعية الإنجاز عند المعلمين متوسط، وتوصلت دراسة كيومي والمقبالية (2021) إلى أن درجة دافعية الإنجاز عند المعلمين منخفضة.

وبتحليل فقرات " دافعية الإنجاز " :

ويتضح من الجدول (22) الذي ذكر سابقاً أن الفقرات (9، 8) قد حصلت على أعلى درجة موافقة بالنسبة لمستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل من وجهة نظرهم، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (أجتهد كثيراً في عملي)، و(أشعر بالرضا عندما أنجز مهمات صعبة في عملي).

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود التنافس القوي عند المعلمات، ويكون العمل بمخافة الله لأن المعلم هو أساس بناء المجتمع فيجب أن يجتهد في عمله ليكون الناتج جيداً يتمتع بتربية وعلم . في حين يرى المعلمون جميعهم - في اعتقادهم - يؤدون أعمالهم بأكمل وجه وحسب قدراتهم، ويبدلون أقصى ما لديهم وفق الإمكانيات المتاحة التي توفرها المدرسة فقط.

في حين أن الفقرات (11،16) قد حصلت على أقل درجات الموافقة بالنسبة لمستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل من وجهة نظرهم، وقد تمحورت هذه الفقرات حول: (ينتابني الشعور بالإحباط نتيجة لبعض ممارسات مدير المدرسة)، و(أنزعج كثيراً في عملي؛ لعدم وضوح الأهداف أمامي).

يعزو الباحث ذلك إلى قلة الممارسات التي تشعر المعلمين بالإحباط نتيجة وجود وعي كافي عند المديرين في كيفية التعامل مع المعلمين، وأن معظم الممارسات التي يقوم بها المديرين هي من أجل المحافظة على سير العملية التعليمية بجميع جوانبها، وأن وضوح الأهداف لدى جميع المديرين من أساسيات الإدارة المدرسية؛ لأن وضوحها يساهم في إنجاحها بالشكل المطلوب.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

لمناقشة نتائج السؤال الرابع، تمت مناقشة الفرضيات الصفرية من (5-8) على النحو الآتي:
مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وكانت الفروق في درجات دافعية الإنجاز لصالح الإناث بمتوسط حسابي بلغ (3.84) مقابل (3.50) للذكور.

ويعزو الباحث ذلك إلى عدة أسباب، منها على سبيل المثال لا الحصر: طبيعة الإناث تجتهد وتتجز الأعمال أكثر من الذكور، كما أن بيئة العمل عند الإناث يسودها نوع من الراحة النفسية، مستوى التحصيل عند الطالبات أكثر من الطلبة الذكور كذلك طبيعة التعامل مع الطالبات يضيء جواً من الراحة والدافعية، وقلة الضغوط المتعلقة بالأمر المادية، وقدرة الإناث على التحمل والصبر أكثر من الذكور، حيث يمتلكن انتماء مهنيًا أكثر من الذكور.

لقد أصبحت مهنة التعليم اليوم جاذبة للإناث أكثر من الذكور بسبب ظروف الحياة الاقتصادية، والدليل الواقعي على ذلك أنه لو خير الذكور بين مهنة التعليم ومهنة أخرى لفضلوها على مهنة التعليم، في حين لو فضلت الإناث بين مهنة التعليم ومهنة أخرى لفضلن الإنحياز إلى مهنة التعليم.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل حشية(2018)، المطيري(2016)، بني خلف(2013) في تقدير أفراد العينة لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث.

في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الغريب واخرين(2020)، ومسغوني وتاوريريت(2019)، والطلحي(2018) بأنه لا يوجد فروق في تقدير أفراد العينة يعزى لمتغير النوع الاجتماعي، في حين أظهرت دراسة كيومي والمقبالية(2021) أن هناك تقديراً من أفراد العينة لصالح الذكور في متغير النوع الاجتماعي.

مناقشة نتائج الفرضية الصفريّة السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، لصالح أساسي دنيا (1-4).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه المرحلة هي مرحلة تأسيس الطلبة فكل الأعين مركزة على معلمي هذه المرحلة فتجد أن المعلمين يبذلون قصاري جهودهم من أجل نيل رضا الله عز وجل ونيل رضى المدير ورضى الاهالي، ونرى أن المعلمات ذهبن إلى تخصص المرحلة الدراسية برغبة واتجاههن إيجابي نحو الطلبة مما ينعكس بشكل ايجابي على دافعية الإنجاز .

من جهة أخرى اختلفت الدراسة الحالية في نتائجها مع جميع الدراسات السابقة في تقديرات افراد العينة لمتغير المرحلة الدراسية لصالح (1-4 سنوات)، في حين لم يكن هناك أي فروق في تلك الدراسات. مناقشة نتائج الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة، لصالح المعلمين الذين كانت سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات). ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلم الذي تكون خبرته أقل من 5 سنوات لديه درجة دافعية إنجاز أعلى من غيره؛ لأنه يسعى إلى إثبات نفسه أمام المدير والمشرف التربوي والطلبة من أجل تحقيقه ذاته ورؤيته والحصول على التثبيت في الخدمة، أما من كانت خبرته أكثر من 10 سنوات أصبح لديه أسلوبه ورؤيته الخاصة التي يستطيع استثمارها في تجنب الأخطاء واستغلال الفرص أكثر من المعلمين ذو سنوات خبر أقل.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل المطيري(2016)، وبني خلف(2013) في تقدير أفراد العينة لمتغير النوع سنوات الخبرة لصالح(أقل من 5 سنوات، وأكثر من 10سنوات) . في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من الغريب واخرين(2020)، ومسغوني وتاوريريت(2019)، والطلحي(2018)، وكيومي والمقبالية(2021) حيث لا يوجد فروق في تقديرات أفراد العينة لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين بغض النظر عن المؤهل العلمي الذي حصلوا عليه لا يوجد فرق بينهم في مستوى دافعية الإنجاز، فالمعلم الذي يحمل درجة الماجستير لا تختلف دافعية الإنجاز لديه من معلم يحمل درجة البكالوريوس، أي أنه لا يوجد أثر واضح لدرجة المؤهل العلمي على مستوى دافعية الإنجاز للمعلم.

هذا وقد اتفقت الدراسة الحالية في نتائجها مع جميع الدراسات كدراسة الغريب واخرين(2020)، ومسغوني وتاوريريت(2019)، والطلحي(2018)، وحشية(2018)، المطيري(2016)، بني خلف (2013)، كيومي والمقبالية(2021) بأنه لا يوجد فروق في تقديرات أفراد العينة لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ودافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل؟

لمناقشة نتائج السؤال الخامس تمت مناقشة نتائج الفرضية الصفرية التاسعة المنبثقة عنه:

مناقشة نتائج الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية ودافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الشفافية الإدارية وبين ودافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين الشفافية الإدارية ودافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية شمال الخليل (0.845) بدلالة إحصائية (0.000).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وضوح الأنظمة والتعليمات وأنه لا يوجد أي نوع من الغموض والضبابية، بالإضافة إلى عدالة التقييم، حيث يتم إشراك المعلمين بشكل عادل بعيداً عن المصالح الشخصية والنزعات العشوائية، ويكون هناك مرونة في العمل، فذلك يؤثر على أداء المعلمين وقدراتهم على اتمام المهام وإنجازها بالصورة المطلوبة، في المقابل ينعكس ذلك على مدى تحقق الأهداف التربوية.

ومن جهة أخرى يرى الباحث أن الوضوح والشفافية في العمل يساهمان في بناء الثقة وتضافر الجهود وترسيخ مفهوم وقيم العمل الجماعي التعاوني التشاركي، كما تدعو الشفافية إلى الانفتاح والمكاشفة وتساعد المعلمين عن التعبير عن ما في خاطرهم، مما يساهم في رفع درجة الرضا الوظيفي الذي بدوره يؤدي إلى زيادة مستوى دافعية الإنجاز لديهم.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية بشكل مباشر مع نتائج كل من الدراسات التالية دراسة الكيومي والمقبالية (2021)، ودراسة أبو شقرا و آخرين (2018)، دراسة الطلحي (2018)، ودراسة المطيري (2016)، والقرشي (٢٠١٥)، ودراسة الحشاش(2014)، دراسة بيزون وهالك (Poisson & Hallak,2006) حول وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) بين ممارسة الشفافية الإدارية ودافعية الإنجاز.

أيضاً يرى الباحث أنه هناك اتفاق بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسات التالية من حيث ارتباط متغيرات هذه الدراسات بممارسات الشفافية الادارية:

1- أفضت دراسة بلخير و الزهراني (2017) الى وجود علاقة بين الشفافية الإدارية والإبداع الإداري، حيث لا يحدث إبداع دون وجود دافعية إنجاز عالية.

2- وجاءت دراسة شلش (2013) بنتيجة أن الشفافية تؤثر بشكل إيجابي على نفسية الموظفين عند تطبيقها، مما يساهم في إحداث الرضا الوظيفي الذي بدوره يؤدي إلى دافعية الإنجاز.

3- أما دراسة هازيكورن (Hazelkorn, 2012) توصلت إلى وجود تأثير بدرجة كبيرة لاستخدام قيادات التعليم العالي للأدوات التي تدعم تطبيق الشفافية بما يحقق تدفق المعلومات وتوفيرها للمستفيدين ذلك الذي ساهم في تطوير التعليم العالي الأوروبي، حيث إن عملية التطوير لا تحدث دون وجود دافعية الإنجاز.

وفي دراسة الغريب وآخرين(2020)، ودراسة هوارد (Howard, 2007)، ودراسة هوارد (Howard, 2007) هنالك علاقة ارتباطية ايجابية بين النمط الديمقراطي ومستوى دافعية الانجاز عند المعلمين، حيث أنه من سلوكيات النمط الديمقراطي هو المشاركة التي تعد متطلباً هاماً من متطلبات الشفافية.

وفي كل من دراسة طشيه (2018)، ودراسة وايلدمان (Wildman, 2015) هناك علاقة إيجابية طردية بين العمل بروح الفريق ومستوى دافعية الإنجاز، أي أن العمل بروح الفريق وبشكل تشاركي من أساسيات الشفافية الإدارية.

ثانياً: مناقشة نتائج المقابلة

يرى الباحث من خلال استعراض نتائج المقابلة الكيفية التالية أنها دعمت النتائج التي تم الحصول عليها بالشكل الكمي من خلال تحليل الاستبانة.

مناقشة السؤال الاول الذي نصه:

"هل يتم إطلاعك على اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات أولاً بأول من قبل مدير المدرسة،

وكيف يتم ذلك ومتى؟"

أجاب ما نسبته (77.3%) من المستطلعة آراؤهم أنه يتم إطلاعهم على اللوائح والأنظمة

والقوانين والتعليمات من خلال الاجتماعات وتعميم الكتب الرسمية، بينما أجاب ما نسبته (9.1%)

بأنه يتم إطلاعهم على اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات ولكن ليس في الوقت المناسب، وأجاب ما

نسبته (13.6%) بأنه لا يتم الاطلاع على التعليمات المتعلقة بحقوق المعلمين.

يعزو الباحث ذلك إلى أن معظم التعليمات والأنظمة يتم إطلاع المعلمين عليها ولكن هناك بعض

التعليمات التي يلجأ المدير إلى عدم إطلاعهم عليها في الوقت المناسب أو عدم إطلاعهم عليها بتاتاً

لأنه قد يسبب إطلاعهم عليها اضطراباً في سير العملية التعليمية، وقد تحدثت مشكلات بين المعلمين.

اتفقت نتائج المقابلة مع نتائج دراسة الغمزي (2019) التي توصلت إلى أن هناك معوقات كبيرة

جدا تواجه ممارسة الشفافية الادارية منها بيئة العمل.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي نصه:

"ما هي إجراءات المدير في توزيع المهام على المعلمين؟"

أشار غالبية المعلمين المستطلعة آراؤهم أن المدير يقوم بتوزيع المهام على المعلمين بشكل

تشاركي عادل دون أي تحيز بنسبة مئوية بلغت (81.8%)، في حين رأى ما نسبته (13.6%) أن

المدير يقوم بتوزيع المهام على المعلمين بتحيز غير ظاهر ومحسوبة، بينما يعتقد ما نسبته (4.6%) من المستطلعة آراؤهم أن المدير يوزع المهام حسب القوانين والأنظمة دون الرجوع الى المعلمين. وتتفق نتائج المقابلة الحالية مع نتائج دراسة كل من سرحان (Sarhan,2016) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة الشفافية كان منخفضاً في مجال المشاركة، وأن مديري المدارس لا يزالون يمارسون الإدارة التقليدية من حيث الانفراد في صنع القرار، ودراسة ليم (Liem,2007) التي أظهرت نتائجها أن الشفافية الإدارية تتأثر بشكل كبير بالآراء الشخصية والمصالح.

مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي نصة:

"ما إجراءات المدير في اتخاذ القرارات المدرسية؟"

تبين أن ما نسبته (59.1%) من المستطلعة آراؤهم يرون أن المدير يتبع الإجراءات السليمة في اتخاذ القرارات المختلفة، بينما رأى ما نسبته (22.7%) من المستطلعة آراؤهم أن المدير يتخذ الإجراءات حسب طبيعة القرارات بشكل فردي أو تشاركي، في حين أن ما نسبته (18.2%) يرون المدير يتخذ إجراءاته وقراراته بشكل صارم دون مشاورة أحد، أي يتم اتخاذ القرارات بشكل فردي نفذ ثم ناقش.

في حين أن الباحث يعزو ذلك إلى أن القرارات المدرسية تنقسم إلى قسمين: الأول قرارات مدرسية يتم صناعتها بمشاركة المعلمين وفق أنظمة وتعليمات واضحة، وهناك قرارات مركزية يكون المدير عبارة عن أداة تنفيذ فقط فلا يسمح للمعلمين التعليق وإبداء الرأي، وأن المدير يتخذ إجراءاته وقراراته بشكل صارم دون مشاورة أحد، أي يتم اتخاذ القرارات بشكل فردي(نفذ ثم ناقش).

اتفقت نتائج المقابلة مع نتائج دراسة السيد (2018) في أن مستوى ممارسة الشفافية كان منخفضاً في مجال المشاركة، وأن مديري المدارس لا يزالون يمارسون الإدارة التقليدية من حيث الانفراد في صنع القرار.

مناقشة السؤال الرابع والذي نصه:

"كيف يقيم المدير أداء المعلمين في المدرسة؟"

يرى غالبية المستطلعة آراؤهم أن المدير يقيم أداء المعلمين ضمن معايير يتم توضيحها لهم، وقد بلغت نسبتهم (91.0%)، ويعتقد ما نسبته (4.5%) بأن المدير يقيم أداء المعلمين ضمن معايير لا يتم توضيحها لهم، بينما يرى ما نسبته (4.5%) أن المدير يقيم أداء المعلمين من خلال التقييم المسبق الذي تحكمه المزاجية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك معايير واضحة ومحددة يتم تعريف المعلمين بها ويتم تقييمهم بناءً عليها، وهناك بعض البنود في التقييم لا يستطيع بعض المديرين تفسيرها، وأن هناك أسلوب مزاجية التقييم عند ندرة من المديرين.

مناقشة نتائج السؤال الخامس والذي نصه:

"ما العوامل التي تؤثر على دافعية الإنجاز لديك؟"

أشار ما نسبته (72.7%) من المستطلعة آراؤهم أن العوامل التي تؤثر على دافعية إنجازهم بشكل إيجابي ترتبط بالتحفيز والتشجيع والمشاركة والتفويض ووضوح التعليمات، في حين يرى ما نسبته (18.2%) من المستطلعين أن العوامل التي تؤثر على دافعتهم للإنجاز بشكل سلبي ترتبط بالتحيز

لمعلمين، وعدم التمييز بين المعلمين المجتهدين والآخرين، فيما رأى ما نسبته (9.1%) أن العوامل التي تؤثر على دافعتهم تتعلق بالغموض في التعليمات والأنظمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم المديرين يشاركون المعلمين في معظم الأعمال اليومية داخل المدرسة وهناك دعم مقتصر على الدعم المعنوي، وهناك بعض الممارسات التي يكون فيها نوع من المحسوبية، بالإضافة إلى بعض التعليمات التي يعجز المديرين عن تفسيرها وتوضيحها .

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المنصور (2019) التي بين فيها أن أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الإنجاز للمعلمين بالمقدمة هو توفير الدعم المادي والمعنوي، وثم الإشراف في اتخاذ القرارات وثالثاً توفير بيئة مدرسية ملائمة.

ثالثاً: ملخص النتائج والتوصيات

ملخص النتائج

1- مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين كان كبيراً.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، لصالح الإناث؛ للمرحلة الدراسية، لصالح المرحلة الدراسية أساسية دنيا (1-4)، وأساسي عليا (5-9)، ولسنوات الخدمة، لصالح أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات.

3- لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- وأن مستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل من وجهة نظرهم كان كبيراً.

5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة دافعية الإنجاز من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، لصالح الإناث؛ و متغير سنوات الخبرة، لصالح أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات؛ و متغير المرحلة الدراسية، لصالح أساسي دنيا (1-4).

7- وجود علاقة طردية بين الشفافية الإدارية وبين دافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل.

رابعاً: التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يوصي الباحث بما يأتي:

- 1- العمل على الاستمرارية والمحافظة على مستوى الشفافية الإدارية العالي ودافعية الإنجاز.
- 2- التحفيز المستمر للمعلمين والعمل على إيجاد سبل لتفعيل المكافآت المادية للمعلمين لما لها من أثر كبير على دافعية الإنجاز.

3- إتاحة الفرص أمام المعلمين للمشاركة الفاعلة في صناعة القرارات من خلال التوجه إلى الإدارات اللامركزية.

4- ضرورة توفير السبل المتاحة لشحن همم المعلمين على وجه التحديد والعمل على رفع مستوى الولاء حيث أظهرت النتائج تفوق المعلمات في مستوى الدافعية.

5- تدريب مديري المدرس على الأنماط الإدارية الحديثة التي لها دور كبير في تطبيق الشفافية الإدارية التي بدورها تعمل على رفع مستوى دافعية الإنجاز عند المعلمين.

6- العمل الجاد على تبني وزارة التربية والتعليم فكرة المدرسة الذاتية، مع وضوح خطوط السلطة فيها.

خامساً: مقترحات الدراسة

1- دراسة الأنماط الإدارية لدى مديري مديرية شمال الخليل وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين.

2- دراسة دور مديري المدرس في رفع مستوى دافعية الإنجاز عن المعلمين.

3- إجراء دراسات تنبئية بالعوامل التي تؤثر على دافعية الإنجاز عند المعلمين.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور، محمد. (2003). لسان العرب، ج(9)، ط(3)، دار صاد، بيروت، لبنان
- أبو شقرا، روان؛ سلامة، كايد؛ جبران، علي. (2018). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، دراسات، العلوم التربوية: الجامعة الأردنية - الاردن مجلد(45)، عدد(1)، 281 - 301 .
- أبو طه ، سهيل. (1997). الشفافية في سياسات وأنظمة البنك العربي في الأردن، في: مؤتمر الأسبوع العلمي الأردني الخامس ، تطوير القدرة التنافسية في الأردن ، عمان :الجمعية العلمية الملكية - الجودة، الإنتاجية، الشفافية والمساءلة، 417-452.
- أبو كريم، أحمد فتحي. (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- أبو كريم، أحمد فتحي. (2009). الشفافية والقيادة في الإدارة، عمان: دار الحامد للنشر.
- أبو مصطفى، أيمن نظمي عودة. (2017). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بتمكين معلميها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- الإدارة العامة للمتابعة الميدانية. (2014). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، الإدارة العامة للمتابعة الميدانية دائرة الادارات المدرسية، وزارة التربية والتعليم، فلسطين.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة-أمان. (2019). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، رام الله.

الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة-أمان .(2021). تقرير الخطة الاستراتيجية(2021) شركاء من أجل النزاهة، رام الله.

بلخير، محمد عبدالرحيم و الزهراني، عبدالواحد.(2017).الشفافية الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس في محافظة القنفذة، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية مجلد(26)، عدد(2)، 292 – 323.

بني خلف، محمود حسن. (2013). الدافعية نحو العمل المدرسي والعوامل المؤثرة في مستواها لدى معلمي العلوم في مدارس محافظة جرش، دراسات : العلوم التربوية، مجلد(40)، عدد(2)، 781-763.

بني يونس، محمد محمود .(2004). سيكولوجيا الدافعية والانفعالات. ط 1 عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

جاسم، مهدي.(2009). دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري والمالي، الحور المتمدن، العدد2702، تم استرجاعه بتاريخ 2021/9/11.
<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=177481>

حرب، نعيمة.(2011). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الاسلامية، فلسطين.

الحربي، محمد بن محمد أحمد.(2012).درجة الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، عمان، مجلد(1)، عدد(6) .

حريم، حسين.(2010). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحشاش، خالد.(2014).درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري ومديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة، وعلاقتها بأداء العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة- فلسطين.

- خرايشة ، عبد.(1997).الشفافية في الخدمة المدنية : تجربة ديوان المحاسبة في مؤتمر الاسبوع العلمي الاردني الخامس ، تطوير القدرة التنافسية في الاردن ، الجودة والانتاجية والشفافية والمساءلة. الجمعية العلمية الملكية، عمان، المجلد(2)، 340-347.
- خليفة، عبداللطيف محمد .(2000) . الدافعية للإنجاز . القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- دعيبس، منال فؤاد .(2004).مدى تطبيق الشفافية في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد : الأردن.
- الراشدي ، سعيد علي.(2007). الادارة بالشفافية. عمان، الاردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- الرميساء، البار.(2014).المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الانجاز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
- الزعاوي، سليمان .(2004).درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين. دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مجلد(15)، عدد(1)، 459-485.
- الزعيبر، إبراهيم.(2017). واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز، دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي، كلية البنات، جامعة عين شمس، عدد(18).
- الساعاتي ، سامية حسن.(2003).الخوف الوظيفي كمعوق في سبيل تحسين الانتاجية والجودة النوعية والنزعة الابتكارية ، في عامر سعيد يس (محرر) التغيير والادارة على المكشوف ، القاهرة : مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، 419-428.
- السعود، راتب.(2009).أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت(نظام1- نظام4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم .المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (5) العدد(3)، 249-262.

السكرانة، بلال. (2009م). أخلاقيات العمل. عمان ، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السكرانة، بلال. (2011). الفساد الإداري. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع

السيد، ندى. (2018). درجة تطبيق قيم الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد(7)، 98-115 .

الشهري، شيخة. (2017). واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتربية بتبوك. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.
الشهري، عبدالله عوض. (2021). الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الشيخ ، علي. (1997). الشفافية في الخدمة المدنية ، تجربة وزارة التنمية الإدارية، في الأسبوع العلمي الأردني الخامس. الجمعية العلمية الملكية ، 357.

الطجم، عبد الله عبد الغني والسواط، طلق بن عوض. (2003). السلوك التنظيمي- المفاهيم النظرية والتطبيقات، ط4، المملكة العربية السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.

الطشة، غنيم وحوامدة، باسم. (2009). درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين بها، المجلة التربوية جامعة الكويت، الكويت، مجلد(24)، عدد(93)، 15-53.

الطلحي، فؤاد. (2018). المناخ المدرسي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس التابعة لإدارة تعليم الطائف، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (19)، ص 89-112.

العاجز، فؤاد والحلاق، دينا. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلميهم. مجلة البحث العلمي في التربية، مجلد(16) عدد(16)، 179-210

العتيبي، ندى . (2009). الشفافية في الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة، إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.

عثمان، مريم.(2010).الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجمهورية الجزائرية.

العميرة، عدنان.(2008). الشفافية الإدارية لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط النفسي وأمن العاملين في مديرياتهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العمري، مشرف.(2013). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

العمري، مشرف.(2019). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الادارية، دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في التربية، مجلد (6) العدد(20)، المملكة العربية السعودية.

العناني، حنان.(2008). علم النفس التربوي. عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

الغريب، طارق؛ الصويلح، بدر؛ المهيري، عبدالله.(2020). الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد(39) العدد(186)، 227-277.

الغميزي، وفاء تركي.(2019).وأقع الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، جدة، السعودية، المجلد(3)، العدد(32)، 189-222.

الفاخوري، يارا.(2009). درجة تصوّر وممارسة مديري المدارس الحكومية في جنوب الأردن لمفهوم الشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

قدوري، خليفة.(2012). الرضا عن التوجيه الدراسي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي : دراسة ميدانية بثانويتي حاسي خليفة ولاية الوادي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، الجزائر.

القرشي، وليد بن عمر.(2015).الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

القيوتي، محمد قاسم.(2009). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف(ط4)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

طشية، كلود.(2018).درجة التزام المعلمين بمبادئ روح الفريق وعلاقته بدافعية الإنجاز في المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

كويليام، سوزان.(2014). الدوافع المحركة للبشر، ترجمة مكتبة جريد، السعودية، مكتبة جريد.

الكيلاني، سائدة ، سكجها ، باسم.(200). نحو شفافية أردنية. عمان : مؤسسة الأرشيف العربي، الاردن.

الكيومي، محمد والمقبالي، مرهونة .(2021). العلاقة بين الشفافية الإدارية ودوافع الإنجاز للمعلمين في مدارس مدينة صحار، المجلة الدولية للبحوث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلد (45)، العدد(1)، ص158-188.

اللوزي، موسى .(2002). التنظيم واجراءات العمل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

مسغوني، إبراهيم و تاويريت، نور الدين.(2019). الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين دراسة ميدانية في المداري الابتدائية لولاية الوادي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة الوادي، الجزائر، مجلد(3)، عدد(5)، 288-305.

المشاقبة، أميمة مسلم أحمد. (2016). درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.

المطيري، نشمي. (2016). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت وعلاقتها بدافعية انجاز المعلمين، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة ال البيت، الاردن.

معقل، نورة. (2014). الشفافية في الإدارة التعليمية (ط1). لرياض بدون دار نشر .

معمرية، بشير. (2012). سيكولوجية الدافع الى الإنجاز. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.

المنصور، خالد بن محسن . (2019). عوامل البيئة المدرسية المؤثرة في دافعية المعلمين نحو الإنجاز من وجهة نظر معلمي التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة أفاق جديدة في تعليم الكبار , العدد(26)، مجلد(11)، 273-233.

منظمة الشفافية الدولية . (2015م). دليل نزاهة الحكم المحلي . ترجمة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة -أمان، فلسطين.

المؤقت، فاطمة ومحمد، جبريل ولدأودة، حسن. (2007). مساءلة العمل الاهلي الفلسطيني: دراسة تقييمية ، منشورات الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة ، شبكة امان الالكترونية، القدس . تاريخ الدخول: 2020/10/15.

المومني، حنان. (2019). واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الادارية ومن وجهة نظر المعلمات، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية، مجلد (6) ، العدد (33) ، جامعة النجاح، فلسطين.

النادي، مرام فؤاد. (2001). تصورات رؤساء الاقسام الإدارية في جامعة اليرموك لبعض الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

نشواتي، عبدالمجيد. (2013). علم النفس التربوي، عمان ، الأردن: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

نوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد. (2012). **الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض، دراسة تقييمية، مجلة كلية التربية، مجلد (22) عدد (1)، 294-239 .**

وزارة التربية والتعليم العالي. (2017). **قرار بقانون رقم (8)، قانون التربية والتعليم العام، العدد (132)، فلسطين.**

وزارة التربية والتعليم. (2015). **مشروع الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام، الرياض.**

يونس، محمد. (2012). **سيكولوجيا الدافعية والانفعالات. عمان، الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.**

ثانياً: المراجع الأجنبية

Ates, O. T., and Buluc, B. (2015). **The Relationship between the Emotional Intelligence, Motivation and Organizational Commitment of Primary School Teachers.** Middle Eastern and African Journal of Educational Research, (17), 31-49.

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

GreenWood , Pob & Associates (2001) . **Defining Transparency: Expectations and Obstacles** NGO – Industry Roundtable Workshop . Retrieved October 10 , 2020 from : <http://www.gemi.org /Transp WK shpiprcdgs . pdf>.

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

Howard, J. B. (2007). **A study to determine style and teacher motivation.** (Doctoral dissertation). Capella University, United States.

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

Lian, X. (2014). **Factors that motivate faculty to participate in professional development activities.** Unpublished dissertation, California state university, California, USA.

liem,S.(2007) ; **contituents of transparency in public administration ,** Dissertation no. 3350.

Longman Business English Dictionary, Pearson Education Limited, England, 2009.

Malok, N. (2012). **The relation between leadership style and motivation among faculty members in two public universities in Republic of South Sudan.** Unpublished dissertation, university of Incarnate World, USA.

- Norman, S; Avoliob, B. & Luthansb, F. (2010). **The Impact of positivity and Transparency on Trust in leaders and their perceived Effectiveness**, *the leadership Quarterly*, 5 (2) , 350-364
- Poisson, M., and Hallak,J.(2006); **Governance in Education : Transparency and accountability international institute for educational planning**, www.unesco.org/iiep.
- Serhan, K. (2016). **Administrative Transparency in Public Secondary Schools in Jordan**. *European Scientific Journal*. (13). (12). 157- 167.
- Sharma, Ekta. (2013). **Personality Mapping: Tool to Analyze Achievement Orientation**, Ahmedabad University, Gujarat, India.
- Wildman, R. H. (2015). **A Phenomenological Study of High School Teachers' Motivation as Related to Teacher Performance Management**, Doctoral dissertation ,Walden University.

ملحق رقم (1): أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية

الموضوع : تعبئة الاستبانة

السيد :عضو الهيئة التدريسية..... الموقر

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، وحيث يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "مدى ممارسة المدراء للشفافية الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين من وجهة نظرهم في مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل"، والتي تهدف للتعرف الى وجهات نظر المعلمين في علاقة الشفافية الإدارية بمستوى دافعية الإنجاز لديهم في مدارس مديرية شمال الخليل بمحافظة الخليل، وذلك لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في الادارة التعليمية من كلية التربية بجامعة الخليل، فإن لتعاونكم الفعال علاقة بالغة في الحصول على افضل النتائج، ولهذا الغرض تم بناء أداتين للدراسة ، وهما :

1. استبانة لقياس درجة ممارسة الشفافية الإدارية : وتتكون من اربعة مجالات وهي (اللوائح

والأنظمة، إجراءات العمل، اتخاذ القرارات، تقييم الأداء).

2. استبانة لقياس مستوى دافعية الإنجاز عند المعلمين.

وأود أن أحيط سيادتكم علما بأن كل ما تدلونه من اراء او بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

وأنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وامتناني وتقديري لتخصيصكم جزءاً من وقتكم لتعبئة هاتين الاستبانتين، متمنيا ان يتم قراءة العبارات بعناية ووضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

ولكم جزيل الشكر

الباحث

محمود طرايرة

أولاً: البيانات الشخصية :

1- المرحلة الدراسية

					ينفذ نظام المسائلة بفاعلية وعلانية معا	7
					يبني فكرة اصدار تعليمات تضمن للمعلمين الحصول على حقوقهم	8
المجال الثاني : اجراءات العمل						#
					يوفر المدير جميع المعلومات التي يحتاجها المعلم	1
					يوضح المدير المعلومات الغامضة للمعلمين	2
					يستمع المدير الى اقتراحات المعلمين	3
					يجيب المعلمين على جميع التساؤلات	4
					يستخدم مبدأ العدالة في حل الخلافات	5
					يوضح النيات العمل والاجراءات الادارية	6
					يعمل على تعديل الاجراءات حسب التغذية الراجعة وتوصيات المعلمين	7
					يوفر مناخ مناسب لعملية الاتصال	8
المجال الثالث : اتخاذ القرارات						#
					يعلن عن القرارات التي يتخذها بكل وضوح ولحظة اتخاذها	1
					يراعي امكانات وقدرات العاملين عند اتخاذ القرارات	2
					يشارك المعلمين في بناء واتخاذ القرارات	3
					يشارك المعلمين في عملية مراجعة وتقييم القرارات	4

					5	يعمل على توفير المعلومات والمستلزمات قبل اتخاذ القرارات
					6	يرحب ويشجع مقترحات المعلمين
					7	ينتقدي اخطاء القرارات السابقة
					8	تتسم قرارات المدير بالموضوعية
					9	يراعي ظروف المعلمين عند اصدار القرارات
المجال الرابع: تقييم الاداء						#
					1	يوضح للمعلمين معايير تقييم الاداة
					2	يتم تقييم المعلمين على فترات دورية منتظمة
					3	يطلع المعلمين على نتائج التقييم
					4	يشجع المعلمين على تطبيق الرقابة الادارية
					5	يوضح للمعلمين الجوانب الايجابية والسلبية
					6	يتبع نهج العدالة في تقييم المعلمين
					7	يناقش المعلمين في جوانب القوة والضعف
					8	يضع خطة علاجية لرفع مستوى الاداة
					9	يتعامل مع المعلمين بموضوعية عند التقييم

الاستبانة الثانية : مستوى دافعية الإنجاز عند المعلمين

درجة الموافقة	
---------------	--

					الفقرة	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					أشعر بالاستقلالية التامة أثناء القيام بواجباتي الوظيفية	1
					أشعر بالراحة أثناء قيامي بالعمل.	2
					أواجه صعوبات في عملي بسبب القسوة الإدارية.	3
					تعامل المدير يجعلني استمتع وأتعلم أشياء جديدة.	4
					أجد أن ممارسة المدير لا تساعدني على النجاح في عملي	5
					التحيز وعدم العدل يدفعني لترك عملي.	6
					أشعر بالمتعة في بيئات خطط تشاركية مع المدير عندما أواجه تحديات مثيرة في العمل.	7
					أشعر بالمتعة عندما أواجه تحديات مثيرة في العمل	8
					أعتقد اننا نعمل في ظروف عمل غير مناسبة	9
					أشعر بالرضا عندما أنجز مهمات صعبة في عملي	10
					أجتهد في عملي كثيرا	11
					العمل في مهنة التدريس يجلب لي الشعور بالمتعة	12
					أفضل العمل في بيئة يسودها روح المحبة والتعاون	13

					14	أنزعج من الاعمال الغير واضحة الاهداف
					15	تبني المدير لسياسات واضحة في العمل يحفزني كثيرا
					16	تزيد مساعدة المدير من رغبتني في العمل بجدية
					17	تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار على انجاز العمل أكثر
					18	العمل في المدرسة يتم كمجموعة متعاونة
					19	ينتابني الشعور بالاحباط نتيجة بعض الممارسات الادارية في المدرسة.
					20	أشعر أن الادارة لا تحترم رأيي في حل المشكلات
					21	أعتقد أن المدير منظم ودقيق بعملة
					22	أعتقد ان المدير يستطيع استثمار الدوافع الكامنة بي

ملحق رقم(2): قائمة أسماء المحكمين

الرقم	أسم المحكم	الدرجة العلمية	جهة العمل
1	أ.حلمي رؤوف حمدان	ماجستير	المعهد الوطني / وزارة التربية والتعليم
2	د. إبراهيم عبدالله النوري	أ. مساعد	المعهد الوطني للتدريب/وزارة التربية والتعليم
3	د. أحمد فتحية	أ.مشارك	جامعة بيرزيت
4	د. ادريس جرادات	باحث	مركز السنابل للدراسات
5	د. خالد سليمان كتلو	أ. مساعد	جامعة القدس المفتوحة
6	د. شاكر عبد المنعم الشلالة	أ.مشارك	وزارة التربية والتعليم/مشرف تربوي
7	د. كرم يوسف الكركي	أ. مساعد	جامعة الخليل
8	د. كمال يونس	أ. مشارك	عميد كلية التربية / جامعة الخليل
9	د. منال أبو منشار	أ.مساعد	محاضر / جامعة الخليل
10	د. ميسون التميمي	أ. مساعد	جامعة الخليل
11	د.جنان أبو جودة	أ.مساعد	مشرف تربوي / وزارة التربية والتعليم
12	د.عمر مزعل	أ. مشارك	جامعة الخليل
13	صادق الخضور	محاضر	وزارة التربية والتعليم

ملحق رقم (3): أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية

الموضوع: تعبئة الاستبانة

السيد: عضو هيئة التدريس.....الموقر/ة

في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل، يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية شمال الخليل"، والتي تهدف للتعرف إلى وجهة نظر المعلمين في علاقة الشفافية الإدارية بمستوى دافعية الإنجاز لديهم في مدارس مديرية شمال الخليل بمحافظة الخليل، ولتحقيق أهداف الدراسة سوف يقوم الباحث باستخدام ثلاث أدوات تمثلت في استبانة لقياس درجة ممارسة الشفافية الإدارية، وأخرى لقياس دافعية الإنجاز للمعلمين، إضافة إلى المقابلة.

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من كلية التربية بجامعة الخليل، فإن لتعاونكم الفعال علاقة بالغة في الحصول على أفضل النتائج، وأود أن احيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلونه من آراء او بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط، وستحاط بسرية تامة.

وأنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وامتناني وتقديري لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانتين، متمنياً أن يتم قراءة العبارات بعناية ووضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

ولكم جزيل الشكر

الباحث: محمود طرايرة

إشراف: د. معن مناصرة

القسم الأول: معلومات عامة:

يرجى وضع إشارة في المربع الذي ينطبق على حالتك:

1. النوع الاجتماعي: ذكر أنثى
2. المرحلة الدراسية: أساسي دنيا (1-4) أساسي عليا (5-9) ثانوي (10-12)
3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من (5-10) سنوات أكثر من 10 سنوات
- 3- المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى

القسم الثاني: استبانة قياس درجة الشفافية الإدارية:

درجة الموافقة					الفقرة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
المجال الأول : اللوائح والأنظمة					
					1 يوضح المدير أي غموض يظهر في نص الأنظمة والقوانين.
					2 يطلع المدير المعلمين على الأنظمة والقوانين فور صدورهما.
					3 يلتزم المدير بتوضيح التعليمات والأنظمة المستجدة.
					4 يقدم المدير المعلومات للمعلمين في الوقت المناسب.

					5 يطبق المدير التعليمات والقوانين على الجميع دون استثناء.
					6 ينفذ المدير نظام المساءلة بصورة علانية أمام المعلمين.
					7 يتبنى المدير فكرة إصدار تعليمات تحافظ على حقوق المعلمين
					8 يحرص المدير على مشاركة المعلمين في مراجعة الأنظمة والتعليمات المسيرة للعمل في المدرسة.

المجال الثاني : إجراءات العمل

					1 يوقر المدير البيانات جميعها التي يحتاجها المعلم لأداء وظيفته
					2 يوضح المدير للمعلمين التعليمات الغامضة الميسرة للعمل المدرسي.
					3 يستمع المدير الى اقتراحات المعلمين فيما يخص تبسيط إجراءات العمل المدرسي.
					4 يجيب المدير المعلمين عن التساؤلات جميعها التي يطرحونها.
					5 يستخدم المدير مبدأ العدالة في حل خلافات العمل.
					6 يوضح المدير آليات تنفيذ العمل في المدرسة.
					7 يعمل المدير على تعديل إجراءات العمل وفقاً للتغذية الراجعة المقدمة من قبل المعلمين.
					8 يوقر المدير مناخ مناسب لتنفيذ إجراءات العمل بصورة صحيحة.

المجال الثالث : صناعة القرارات

					1 يعلن المدير عن القرارات التي تم اتخاذها بكل وضوح
					2 يراعي المدير إمكانات وقدرات العاملين في المدرسة عند اتخاذ قرارات المسيرة للعمل.
					3 يشارك المدير المعلمين في جميع مراحل صناعة القرارات المسيرة للعمل المدرسي.
					4 يشارك المدير المعلمين في تقييم القرارات المتخذة.
					5 يوفر المدير كافة المستلزمات المطلوبة قبل اتخاذ القرارات.
					6 يحفز المدير المعلمين على تقديم مقترحات تحسن من صناعة القرارات.
					7 يتفادى المدير أخطاء القرارات المتخذة سابقاً.
					8 يراعي المدير ظروف المعلمين عند إصدار القرارات.
المجال الرابع: تقييم الأداء					
					1 يوضّح المدير للمعلمين معايير تقييم الأداء مسبقاً؛ في بداية كل عام دراسي.
					2 يتم تقييم أداء المعلمين على فترات دورية منتظمة خلال العام.
					3 يطلع المدير المعلمين على نتائج تقييم أدائهم السنوي.
					4 يشجع المدير المعلمين على تطبيق الرقابة الذاتية على أدائهم.
					5 يوضّح المدير للمعلمين جوانب القصور في أدائهم.
					6 يتبع المدير نهج العدالة في تقييم معلمي المدرسة.

					7	يشارك المدير المعلمين في وضع خطط لرفع أدائهم.
					8	يُقيم المدير أداء المعلمين دون تحيز.

القسم الثالث: استبانة قياس مستوى دافعية الإنجاز لدى المعلمين

درجة الموافقة					الفقرة	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					1	أشعر بالاستقلالية التامة أثناء القيام بواجباتي الوظيفية
					2	أشعر بالراحة أثناء قيامي بالعمل.
					3	أواجه صعوبات في عملي بسبب القسوة الإدارية.
					4	تعامل المدير يجعلني استمتع وأتعلم أشياء جديدة.
					5	أجد أن ممارسة المدير لا تساعدني على النجاح في عملي
					6	التحيز وعدم العدل يدفعني لترك عملي.
					7	أشعر بالمتعة في ببناء خطط تشاركية مع المدير عندما أواجه تحديات مثيرة في العمل.
					8	أشعر بالرضا عندما أنجز مهمات صعبة في عملي.
					9	أجتهد كثيراً في عملي.
					10	أشعر بالمتعة كوني أعمل في التدريس.

					11 أنزعج كثيراً في عملي؛ لعدم وضوح الأهداف أمامي.
					12 سياسات مديري الواضحة تحفزني كثيراً على العمل.
					13 تزيد مساعدة المدير ودعمه من رغبتني في العمل بجدية .
					14 تساعدني المشاركة في اتخاذ القرار على إنجاز العمل بدقة وفعالية أكثر.
					15 أرى أن العمل في المدرسة يتم كمجموعة متعاونة ومتكاملة الأطراف.
					16 ينتابني الشعور بالإحباط نتيجة لبعض ممارسات مدير المدرسة.
					17 أشعر أن مدير المدرسة لا يحترم آرائني عند مشاركتني في حل المشكلات المدرسية.
					18 أعتقد أن المدير منظم ودقيق بعملة مما يوفر جواً صحياً مشجعاً للعمل .
					19 أعتقد ان المدير يستطيع استثمار الدوافع الكامنة بي.

ملحق رقم(4): أسئلة المقابلة

1. هل يتم اطلاعك على اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات أولاً بأول من قبل

مدير المدرسة، وكيف يتم ذلك؟ ومتى؟

2. ما إجراءات المدير في توزيع المهام على المعلمين؟

3. ما إجراءات المدير في اتخاذ القرارات المدرسية؟

4. كيف يقيم المدير أداء المعلمين في المدرسة؟

5. ما العوامل التي تؤثر على دافعية الإنجاز لديك؟

ملحق رقم(5): قائمة بأسماء المعلمين الذين أجرى معهم الباحث مقابلة

المرحلة الدراسية	أسم المدرسة	أسم المعلم	الرقم
9-5	موسى بن نصير الاساسية	عرفات عايش أمواس	1
12-10	ثانوية بني نعيم للبنين	فادي محمد زيدات	2
10-1	سيوخ العروب الأساسية للبنين	أحمد أبو خيران	3
10-1	الرشيد الاساسية للبنين	محمود محمد الحيح	4
12-10	حلحول الثانوية للبنين	عبد الحميد محمد عوض	5
4-1	شهداء شيوخ الأساسية للبنين	غيداء السعدة	6
12-10	بيت أولا الثانوية للبنين	موسى ماجد اعبيد	7
4-1	ماهر إمواس الأساسية للبنات	أبتسام عبد الطيف جوابرة	8
10-1	صلاح الدين الأساسية للبنين	أحمد ملحم	9
12-10	سعير الثانوية للبنات	انصاف عبد القادر جرادات	10
10-1	الدوارة الأساسية للبنين	أحمد دغاغمة	11
9-5	التقوى الأساسية للبنين	نسيم طرايرة	12
4-1	بني نعيم الأساسية للبنين	جميل عبدو	13
9-1	صافا الأساسية للبنات	عبلة محمد علي مناصرة	14
9-1	فلسطين الأساسية للبنات	شرين البو	15

10-1	العديسة الأساسية للبنين	محمد أبو سل	16
9-5	شهداء بني نعيم الأساسية	رنا المناصرة	17
9-1	الكندي الأساسية للبنين	جميل مقبل	18
12-9	الشيخ الثانوية للبنين	رفض ذكر اسمة	19
9-1	الصحابة الأساسية للبنات	لا ترغب بذكر اسمها	20
12-1	الدورة الثانوية للبنات	لا ترغب بذكر اسمها	21
9-1	حمزة بن عبد المطلب الأساسية	رفض ذكر اسمة	22

ملحق رقم (6): كتاب وزارة التربية والتعليم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالب



الرقم: و ت / ١٨ / ٢٠٢١
التاريخ: 2021/ 11/18م

لمن يهمه الأمر.

الموضوع: "تسهيل مهمة بحثية"

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث:

" محمود شحادة سليمان طراري "

من جامعة الخليل للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية شمال الخليل "

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة توزيع استبيانات وإجراء مقابلات مع عينة من معلمي ومعلمات مديرية شمال الخليل.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بالتنسيق مع منسق البحث والتطوير والجودة في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر
/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم
عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين
السيد مدير عام التربية والتعليم /شمال الخليل المحترم
د. من مناصرة المشرف الرئيس على الدراسة المحترم -بريد الكتروني- "maanm@hebron.edu"

ملحق رقم (7): تحليل بيانات صحيفة المقابلة

المعيار الثالث	المعيار الثاني	المعيار الاول	الأسئلة
لا يتم الاطلاع على التعليمات المتعلقة في حقوق المعلمين	يتم ذلك ولكن ليس في الوقت المناسب	من خلال الاجتماعات وتعميم الكتب الرسمية	1. هل يتم اطلاعك على اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات أولاً بأول من قبل مدير المدرسة، وكيف يتم ذلك ومتى ؟
3	2	17	العدد
تحيز غير ظاهر ومحسوبة	حسب القوانين والأنظمة دون الرجوع الى المعلمين	بشكل تشاركي عادل دون أي تحيز	2. ما هي إجراءات المدير في توزيع المهام على المعلمين ؟
3	1	18	العدد
يتم اتخاذ القرارات بشكل فردي نفذ ثم ناقش	حسب طبيعة القرارات بشكل فردي أو تشاركي	يتم أتباع الإجراءات السليمة في اتخاذ القرارات المختلفة	3. ما هي إجراءات المدير في اتخاذ القرارات المدرسية؟
4	5	13	العدد
التقييم المسبق ومزاجية	ضمن معايير لا يتم توضيحها	ضمن معايير يتم توضيحها	4. كيف يقيم المدير أداء المعلمين في المدرسة ؟
1	1	20	العدد
الغموض في التعليمات والأنظمة	التحيز وعدم التميز بين المعلمين	التحفيز والتشجيع والمشاركة والتفويض ووضوح التعليمات	5. ما العوامل التي تؤثر على دافعية الإنجاز لديك؟
2	4	16	العدد