

الشفافية الإدارية ودورها في تشخيص عيوب التنظيم الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية

م. م. خالد محمود روؤف
تربية صلاح الدين - قسم تربية العلم
جامعة تكريت - كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة
marwn.sport@tu.edu.iq Raooof_khalid@yahoo.com

م. م. أحمد نجم عبدالله
تربية صلاح الدين - الإشراف الاختصاصي
ahnej531@yahoo.com

الكلمات المفتاحية : الشفافية الإدارية ، التنظيم الإداري ، مدراء المدارس
المستخلص بالعربي

هدفت الدراسة في التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس للشفافية الإدارية ، والتعرف على عيوب التنظيم الإداري ، وعلى دور الشفافية الإدارية في تشخيص عيوب التنظيم الإداري للمدراء وكذلك التعرف على العلاقة الارتباطية للشفافية الإدارية بحسب عاملي الجنس والخبرة لدى مدراء المدارس الثانوية في قضائي الطوز وأمرلي .

وتحدد مجتمع البحث من مدراء ومديرات المدارس الثانوية في قضائي الطوز وأمرلي بمحافظة صلاح الدين للسنة الدراسية (٢٠٢٠-٢٠١٩) ، وتم إختيار عينة البحث بطريقة عمدية للمدارس الثانوية في القضائين ، والبالغ عددهم (٥٢) مدير ومديرة بنسبة مئوية (١٠٠%) ويمثلون (٥٢) مدرسة ثانوية للبنين والبنات ، وإستخدم الباحثون المنهج الوصفي بالإسلوب المسحي وذلك لملاءمته طبيعة المشكلة .
وكانت أهم الاستنتاجات :

- ١- يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مقياس الشفافية الإدارية و عيوب التنظيم الإداري.
- ٢- لا يوجد ارتباط معنوي بين مقياس الشفافية الإدارية و عيوب التنظيم الإداري بالنسبة للمدراء .
- ٣- لا يوجد ارتباط معنوي بين مقياس الشفافية الإدارية و عيوب التنظيم الإداري بالنسبة للمديرات .
- ٤- يتمتع أغلب مدراء ومديرات المدارس الثانوية في قضائي طوز وأمرلي بدرجة جيدة من الشفافية الإدارية.

اما التوصيات فكان أهمها:

- ١- زج المدراء والمديرات بالدورات التطويرية الخاصة بالإدارة المدرسية .
- ٢- تطوير وسائل الإتصال بين الإدارة والهيئة التعليمية من جهة والمجتمع المحلي من جهة أخرى
- ٣- تفعيل اللجان المدرسية وضمان مشاركة المدرسين فيها وإتخاذ قراراتها وحسب الإختصاصات ليعكس شفافية العمل الإداري المتبع في المدرسة .
- ٤- إتباع إسلوب الحيادية والشفافية في التعامل والابتعاد عن الازدواجية في المعايير في التعامل مع الملاك المدرسي .

Administrative transparency and its role in diagnosing the defects of administrative organization among secondary school principals

Marwan Kherow Yaseen

Marwan.sport@tu.edu.iq

Khalid Mahmood Raof

Raof_khalid@yahoo.com

Ahmed Najm Abdullah

ahnej531@yahoo.com

Key words: administrative transparency, administrative organization, school principals

Abstract

The study aimed at identifying the degree to which school principals practice administrative transparency, identifying the defects of administrative organization, and the role of administrative transparency in diagnosing the defects of the administrative organization of managers, as well as identifying the correlation of administrative transparency according to gender and experience of secondary school principals in the districts of Tuz and Amerli. and the research community was identified from the directors and directors of secondary schools in the districts of Tuz and Amerli in Salah al-Din Governorate for the academic year (2019-2020), and the research sample was selected In a deliberate manner for secondary schools in the two two districts, the number of (52) principals and principal by a percentage (100%) represent (52) secondary schools for boys and girls. The researchers used the descriptive approach in the survey method in order to suit the nature of the problem.

The most important conclusions were:

- 1- There are significant statistical differences between the measure of administrative transparency and organizational defects
- 2- Thereis no significant correlation between the measure of administrative
- 3- Thereis no significant correlation between the measure of administrative transparency and organizational defects for female managers
- 4- Most of the secondary school principals and principals in Tuz and Amerli districts enjoy a good degree of administrative transparency

As for the recommendations, the most important of them were:

- 1- The directors and directors involved in school administration development courses .
- 2- Development of means of communication between the administration and the educational staff on the one hand and the local community on the other hand .
- 3- Activating school committees and ensuring the participation of teachers in them and taking their decisions according to the specializations to reflect the transparency of the administrative work followed in the school .
- 4- Following the method of impartiality and transparency in dealing and avoiding double standards in dealing with school staff

١- التعريف بالبحث:

١-١ المقدمة وأهمية البحث :

تعد المؤسسات التعليمية والتربوية الركيزة الأساسية للإرتقاء والنهوض بالمجتمعات ، وهي العنصر المهم في تطوير الدول وازدهارها ، فالشعوب تتطور بمدى تعلمها وإكتسابها المعارف والعلوم المختلفة والتي تحتاج الى مقومات كثيرة كي تصل الى المتعلم بأحسن الطرق وأنسبها بدون شوائب تشوب العملية التعليمية والتربوية ، ولذلك كان من المهم أن تتصف هذه العملية بالعديد من المقومات التي من شأنها أن ترفع من شأن العلم والمتعلمين في مختلف الدول لذلك فإن أول خطوة نحو تحقيق ذلك المتطلب هو إمتلاك كوادرات ذات إستقلالية وشفافية عالية في إتخاذ القرارات المهمة لأنها البيئة الملائمة والمطلوب الرئيسي لنجاح المنظمات والمؤسسات التعليمية حيث إن مبدأ الوضوح والصراحة هو أساس النجاح لتوفر البيئة المناسبة للتفاهم بين أعضائها والتعبير عن يواجهونه من مشاكل وتحديات .

وتعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الجديدة والمتطورة والتي تبحث عن النجاح والارتقاء والتميز بمستوى الخدمات وأساليبها التي تقدمها ، وتحسين مخرجاتها التربوية والتعليمية والمجتمعية ، والتي يتوجب على الإدارات الواعية والمستبصرة ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية إحداث التنمية الإدارية الناجحة والسعي في الوصول الى بناء تنظيمي سليم بإستطاعته مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة بها ، وفي حالة عدم وجود تنظيم إداري واعي وقيادة حكيمة ورشيقة تستند الى أسس علمية في الإدارة ، فإن المؤسسات والمنظمات بمختلف مستوياتها تواجه صعوبات وتحديات كبيرة في تحقيق أهدافها وتحسين مخرجاتها ومعالجة أخطائها التنظيمية كعدم تبني الشفافية والإستقلالية في الأداء والتعامل ، والتحيز وعدم الحيادية ، أو إتخاذ القرارات البعيدة كل البعد عن الواقع الموجود والتي تشخص ضمن عيوب التنظيم الإداري داخل المؤسسات التعليمية والتي تربك عملها وتؤخر تطورها . فتتنظيم الإدارة وبالخصوص في المدارس يحتاج الى تعاون بين المدير والكادر التدريسي وتوزيع المهام الإدارية والتنظيمية ومن ثم أدائها بالشكل المطلوب ، وهذا يرتبط بما تكون عليه التعاملات داخل تلك المدرسة والتي لها الدور الكبير في الحد من أخطاء وعيوب التنظيم الإداري التي تواجه المدرسة وخاصة مدراء المدارس الثانوية.

ومما تقدم تكمن أهمية البحث في التعرف على الشفافية الإدارية لدى مدراء ومديرات المدارس الثانوية وعيوب التنظيم الإداري والتحقق من مدى ترابط وتأثير إحداهما على الآخر .

٢-١ مشكلة البحث :

من خلال إطلاع الباحثين ميدانياً على واقع حال إدارات المدارس الثانوية في قضائي الطوز وأمرلي ، لاحظوا بأن هناك تباين في مستوى تطبيق الشفافية في الإدارة من قبل بعض المدراء والمديرات ولكونهم مسؤولون بشكل مباشر عن تطبيق وتنظيم جميع الأمور الإدارية التي يجب أن تتسم بالوضوح والشفافية والتنسيق والمتابعة والشاركة مع المجتمع المحلي ، مما يؤدي الى زيادة كفاءة كوادراتها وتحسين أدائهم وتعاونهم وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على عمليتي التعليم والتعلم وتحسين مخرجاتها .

فالشفافية الإدارية يمكنها أن تكون معياراً وميزاناً أو دليلاً على وجود عيب أو خلل معين داخل العملية التنظيمية الإدارية في إدارات المدارس الثانوية وبين ملاكاتها، فكل الإدارات لها نقاط قوة وضعف وتختلف تلك النقاط بحسب نمط ونوع الإدارة والقيادة الموجودة فيها وهذا ينعكس بشكل سلبي على المناخ التنظيمي والإداري داخل المدارس . فعليه تلخص مشكلة البحث بالأسئلة التالية :

- ما درجة ممارسة مدراء ومديرات المدارس الثانوية للشفافية الإدارية في مدارسهم .
- ما دور الشفافية الإدارية في تشخيص عيوب التنظيم الإداري في المدارس الثانوية .

٣-١ أهداف البحث :

١- التعرف على درجة ممارسة مدراء ومديرات المدارس للشفافية الإدارية في المدارس الثانوية في قضائي الطوز وأمرلي .

٢- التعرف على عيوب التنظيم الإداري في المدارس الثانوية في قضائي الطوز وأمرلي .

٣- التعرف على دور الشفافية الإدارية في تشخيص عيوب التنظيم الإداري لمدراء ومديرات المدارس الثانوية في قضائي الطوز وأمرلي .

٤- التعرف على العلاقة الارتباطية للشفافية الإدارية بحسب عاملي الجنس والخبرة لدى مدراء المدارس الثانوية في قضائي الطوز وأمرلي .

٤-١ مجالات البحث :

١-٤-١ المجال البشري : مدراء ومديرات المدارس الثانوية في الطوز وأمرلي للسنة الدراسية (٢٠٢٠-٢٠٢١).

١-٤-٢ المجال الزمني : ١٥/١٠/٢٠٢٠ ولغاية ٢٠٢١/١/٧ .

١-٤-٣ المجال المكاني : إدارات المدارس الثانوية في قضائي الطوز وأمرلي .

٢- منهجية البحث وإجراءاته الميدانية :

٢-١ منهجية البحث :

إستخدم الباحثون المنهج الوصفي بالإسلوب المسحي وذلك لملاءمته طبيعة المشكلة.

٢-٢ مجتمع البحث وعينته:

يقصد بمجتمع البحث " الأعضاء أو العناصر جميعهم سواء أكانت أهدافا أم موضوعات أم أفرادا التي يسعى الباحث إلى أن يعمم نتائج بحثه عليهم " (٢ : ١٠١) .

يعد تحديد مجتمع البحث وعينته من الأمور المهمة في أي بحث علمي إذ إن الاختيار الصحيح لعينة البحث هو من الركائز أو العوامل المهمة في إنجاح عمل الباحث حيث يقوم بتطبيق خطوات أو مفردات بحثه علميا ، ويتحدد مجتمع البحث الحالي من مدراء ومديرات المدارس الثانوية في قضائي الطوز وأمرلي بمحافظة صلاح الدين للسنة الدراسية (٢٠٢٠-٢٠١٩) .

تم إختيار عينة البحث بطريقة عمدية لمدراء ومديرات المدارس الثانوية في قضائي الطوز وأمرلي ، والبالغ عددهم (٥٢) مدير ومديرة ويمثلون (٥٢) مدرسة ثانوية وبنسبة مئوية (١٠٠%) ، وبواقع (٤٢) مدرسة في قضاء الطوز و(١٠) مدارس في قضاء أمرلي ، أي بنسبة مئوية (٨٠,٧٦) لمدارس قضاء الطوز ، و(١٩,٢٣) لمدارس قضاء أمرلي ، وكما يوضحه الجدول التالي وفقاً لمتغيري الجنس والعمر وبالنسب المئوية ، وحسب الرقعة الجغرافية لعدد المدارس .

جدول (١)

توزيع عينة البحث وفقاً للجنس والعمر والرقعة الجغرافية

الجنس القضاء	المدراء			مجموع المدراء	المديرات			مجموع المديرات	المجموع الكل
العمر	من ٣٠-٣٩ سنة	من ٤٠-٤٩ سنة	من ٥٠-٥٩ سنة		من ٣٠-٣٩ سنة	من ٤٠-٤٩ سنة	من ٥٠-٥٩ سنة		
الطوز	٢	١٠	١٦	٢٨	٣	٥	٦	١٤	٤٢
أمرلي	--	٢	٤	٦	--	٢	٢	٤	١٠
المجموع	٢	١٢	٢٠	٣٤	٣	٧	٨	١٨	٥٢
النسبة المئوية	٣,٨٤٦	٢٣,٠٧٦	٣٨,٤٦١	٦٥,٣٨	٥,٧٦٩	١٣,٤٦١	١٥,٣٨٤	٣٤,٦١	١٠٠ %

يتضح من الجدول (١) :

- ١- توزيع العينة تبعاً لمتغير الجنس :- تبين إن نسبة (٦٥,٣٨) من أفراد العينة (مجتمع البحث) من المدراء ، ونسبة (٣٤,٦١) من المديرات ، ويعزى ذلك لكون أغلب المدارس الثانوية هي للبنين
- ٢- توزيع العينة تبعاً لمتغير العمر :- تبين إن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث تقع أعمارهم ضمن المرحلة العمرية (٥٠ سنة وأكثر) ، وبنسبة مئوية (٣٨,٤٦١) للمدراء ، و(١٥,٣٨٤) للمديرات ، وتليها المرحلة العمرية (من ٤٠ - ٥٠ سنة) وبنسبة مئوية (٢٣,٠٧٦) للمدراء ، و(١٥,٤٦١) للمديرات ، وتليها المرحلة العمرية من (٣٠-٤٠) وبنسبة مئوية (٣,٨٤٦) للمدراء ، (٥,٧٦٩) للمديرات وهذا مؤشر بأن غالبية المدراء والمديرات من ذوي الخبرة حسب أعمارهم الكبيرة ، والتي تدل على سنوات خدمتهم الكثيرة .

٢-٣ أدوات البحث والوسائل والأجهزة المستخدمة في الدراسة :

- تعرف أدوات البحث بأنها مجموعة الوسائل والمقاييس التي يعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل المشكلة من المصادر المعنية بذلك (٣ : ٢٢) .
- يقصد بالأداة الوسيلة التي يجمع الباحث بواسطتها البيانات المطلوبة والأدوات التي سيستخدمها الباحث في بحثه ، وعليه استخدم الباحثون في بحثهم الحالي الأدوات التالية هي :
- مقياس الشفافية الإدارية.
 - مقياس عيوب التنظيم الإداري .
 - المراجع والمصادر العربية والأجنبية.
 - شبكة المعلومات العالمية (الأنترنت).
 - الوسائل الإحصائية من خلال برنامج (SPSS).
 - حاسبة الكترونية نوع (TOSHIBA) عدد (٢).
- وفيما يأتي وصف لإجراءات الدراسة :

٢-٤ التجربة الاستطلاعية :

لغرض معرفة مدى وضوح تعليمات مقياسي الشفافية الادارية و عيوب التنظيم الإداري وفقراتها ولأجل كشف الفقرات التي تنسم بالغموض من حيث صياغتها أو لغتها أو مضمونها بالنسبة لعينة البحث وكذلك لمعرفة الوقت المستغرق للإجابة ، قام الباحثون باختيار عينة من مجتمع البحث البالغ عددها (٦) مدراء من قضاء الطوز ، وتم إجراء التجربة الاستطلاعية عليهم بتاريخ ٢٠٢٠/١٢/٧ ، وتبين وضوح التعليمات والفقرات ، وإن الوقت المستغرق للإجابة على الاستبانتين تراوح بين (٢٢-١٥) دقيقة .

٢-٥ الخطوات العلمية للمقياسين :

إن التوصل إلى تحقيق أهداف هذه الدراسة يتطلب توافر مقياسي الشفافية الإدارية والتنظيم الإداري لمدراء ومديرات المدارس الثانوية في قضائي الطوز وأمرلي وتطبيقه على العينة .

ومن أجل ذلك قام الباحثون باستخدام مقياس الشفافية الإدارية للباحث (فؤاد العاجز) (١٨ : ٢٠٠) يتكون من (٣٠) فقرة موزعة على (٤) محاور وهي (المعلومات ، الإتصال الإداري ، إتخاذ القرارات ، المشاركة) ومقياس عيوب التنظيم الإداري للباحث (تامر يوسف أبو العجين) (٤ : ١٤٥) يتكون من (٩٩) فقرة موزعة على (٣) محاور ، وتم إختيار المحور الثالث فقط والمتضمن فقرات (عيوب التنظيم الإداري) ، والذي يتكون من (١٠) فقرات.

٢-٥-١ صدق المقياسين

وبعد أن استعان الباحثون بمقياسي الشفافية الادارية و عيوب التنظيم الاداري وللحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالبحث الحالي ، قام الباحثون بعدة اجراءات منها اعداد استبانة استبيان موضحين فيها فقرات المقياس الشفافية الادارية الملحق (١) ومقياس عيوب التنظيم الاداري الملحق (٢) لأخذ آراء السادة الخبراء والمختصين للحصول على صدق المقياسين ، وقد أسفرت النتائج على حصول جميع فقرات المقياس

على نسبة اتفاق ١٠٠% من قبل الخبراء (ملحق ١)، أصبح المقياس الشفافية الادارية بصيغته النهائية مكون من (٣٠) فقرة وتكون الإجابة عليه باختيار بديل من خمسة بدائل وهي (موافق بدرجة كبيرة ، موافق ، موافق أحياناً ، موافق نادراً ، غير موافق أبداً) وتعطى الدرجات لل فقرات الإيجابية كالآتي (١-٢-٣-٤-٥) ولل فقرات السلبية (١-٢-٣-٤-٥) وأن أعلى درجة يحصل عليها الشخص هي (١٥٠) وأدنى درجة هي (٣٠) ، والوسط الفرضي أو درجة الحياد هي (٩٠) ، ومقياس عيوب التنظيم الإداري من (١٠) فقرات وتكون الإجابة عليه باختيار بديل من خمسة بدائل وهي (موافق بدرجة كبيرة ، موافق ، محايد ، موافق نادراً ، غير موافق أبداً) وتعطى الدرجات لل فقرات الإيجابية كالآتي (١-٢-٣-٤-٥) ولل فقرات السلبية (١-٢-٣-٤-٥) وأن أعلى درجة يحصل عليها الشخص هي (٥٠) وأدنى درجة هي (١٠) والوسط الفرضي أو درجة الحياد هي (٣٠).

٢-٥-٢ ثبات المقياسين :

إستكمالاً للأسس العلمية التي يجب أن يتصف بها المقياس فقد قام الباحثون بإيجاد ثباته كونه من الشروط الأساسية التي ينبغي توافرها في المقياس والثبات يعني " دقة المقياس في الملاحظة وعدم تناقضه مع نفسه واتساقه واطراده فيما يزودنا به من معلومات عن سلوك الفرد ، وأن هدف الثبات هو تقدير أخطاء المقياس والعمل على تقليلها إن وجدت وللتحقق أن مقياس هذه الدراسة يتصف بالثبات قام الباحثون باستخدام (طريقة الفا كرونباخ Alpha Cronbach) . ولإيجاد ثبات المقياس بهذه الطريقة تم تطبيق المقياس الشفافية الإدارية بعباراته المـ (٣٠) على عينة البالغة (٥٢) شخصا وتبين أن قيمة معامل الثبات بلغ (٠,٨٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) . اما مقياس عيوب التنظيم الإداري تم حساب الثبات لعباراته الـ (١٠) على عينة البالغة (٥٢) شخصا وتبين أن قيمة معامل الثبات بلغ (٠,٩٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

٢-٦ التجربة الرئيسة:

بعد الإجراءات الأنفة الذكر قام الباحثون بإجراء تطبيق المقياس:

- ١- مقياس الشفافية الإدارية والتنظيم الإداري على عينة البحث من مدراء ومديرات المدارس الثانوية في قضائي الطوز وأمرلي بمحافظة صلاح الدين.
- ٢- تم توزيع إستبانات المقياسين في مواقع الإدارات خلال مدة البحث وذلك من المدة ١٢/١٢ / ٢٠٢٠ ولغاية ٢٦/١٢/٢٠٢٠ .

٢-٧ الوسائل الإحصائية:

إستخدم الباحثون الحقيبة الإحصائية (spss) وإستخرجوا نتائج الدراسة بواسطة الوسائل الإحصائية:

- ١- الوسط الحسابي.
- ٢- الانحراف المعياري.
- ٣- النسبة المئوية .
- ٤- معامل الارتباط البسيط.
- ٥- إختبار (t) للعينات غير المرتبطة

٣- عرض ومناقشة نتائج البحث :

الجدول (٢)

يبين نتائج الفروق بين مقياس عيوب التنظيم الإداري ومقياس الشفافية الادارية

ت	المعالم الإحصائية المتغيرات	س	ع±	قيمة ت المحسوبة	مستوى الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
١	عيوب التنظيم الإداري	39.777	9.950	16.961	0.000	معنوي
٢	الشفافية الإدارية	1.666	5.800			

يوجد فرق معنوي بين مقياس عيوب التنظيم الإداري ومقياس الشفافية الادارية

يتبين من الجدول (٢) إن الوسط الحسابي قد بلغ لكل من عيوب التنظيم الإداري (٣٩,٧٧٧) والشفافية الادارية (١,٦٦٦) وبانحراف معياري لكل من عيوب التنظيم الإداري (٩,٩٥٠) والشفافية الادارية (٥,٨٠٠) حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (١٦,٩٦١) وامام مستوى دلالة (٠,٠٠٠) فهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مقياس عيوب التنظيم الإداري ومقياس الشفافية الادارية وجاءت هذه الفروق لصالح مقياس عيوب التنظيم الإداري من خلال مقارنة الاوساط الحسابية اذ تبين أن الوسط الحسابي لمقياس الشفافية الادارية أقل من الوسط الحسابي لمقياس عيوب التنظيم الإداري، ويعزوا الباحثون هذه النتائج الى أن أغلب مدراء المدارس كانوا ممن لديهم سنوات خبرة ولكنهم لا يواكبون لكل التشريعات الإدارية الحديثة ، التي تؤكد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير المناخ الوظيفي المناسب واشراكهم في اللجان المدرسية وإتباع الموضوعية والحيادية والتي هي ضرورية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال مشاركة جميع المدرسين في اتخاذ القرارات ، وتمكينهم على تحمل المسؤولية والسماح بتدفق المعلومات بين كوادر المدرسة ، ويذكر (أسامة خيرى) إن نقص تدفق المعلومات وعدم إمتلاكها ، لا تمكن الفرد من إتخاذ القرار السليم وتحمل المسؤولية وتمكينه من القيام بعمله بشكل واضح وسليم لكون المعلومة تمنح الموظف نوعاً من الثقة والمعنويات العالية والشفافية في التعامل ودافعاً وحفزاً قوياً للعمل والعطاء (٢) ، (٨٨).

الجدول (٣)

نتائج معامل الارتباط بين مقياس عيوب التنظيم الإداري ومقياس الشفافية الادارية

ت	المعالم الإحصائية المتغيرات	س	ع±	قيمة R المحسوبة	مستوى الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
١	عيوب التنظيم الإداري	39.777	9.950	3,523	0.002	معنوي
٢	الشفافية الإدارية	1.666	5.800			

يوجد ارتباط معنوي بين مقياس عيوب التنظيم الإداري ومقياس الشفافية الادارية

يتبين من الجدول (٣) إن الوسط الحسابي قد بلغ لكل من عيوب التنظيم الإداري (٣٩,٧٧٧) والشفافية الادارية (١,٦٦٦) وبانحراف معياري لكل من عيوب التنظيم الإداري (٩,٩٥٠) والشفافية الادارية (٥,٨٠٠) حيث بلغت قيمة (ر) المحسوبة (٣,٥٢٣) وامام مستوى دلالة (٠,٠٠٢) فهذا يدل على وجود ارتباط بين مقياس عيوب التنظيم الإداري ومقياس الشفافية الادارية ، ويعزوا الباحثون ذلك الى أنه كلما

زادت العيوب التنظيمية في عمل إدارة المدرسة أثرت بشكل على مستوى شفافية عمل مدراء المدارس الثانوية ، لأن عدم وضوح التشريعات واللوائح وسهولة فهمها وعدم انسجامها مع بعضها وموضوعيتها ، وعدم نشر المعلومات والإفصاح عنها تؤدي الى زيادة مستوى العيوب التنظيمية لإدارة المدرسة ، ويذكر (بلال خلف) بأن وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ومرونتها ، وتبسيط الإجراءات ونشر المعلومات تؤدي الى زيادة مستوى الأخطاء (٤٤ ، ٦٤)

الجدول (٤)

يبين الارتباط بين مقياس عيوب التنظيم الإداري ومقياس الشفافية الادارية للمدراء

ت	المتغيرات	المعالم الإحصائية	س -	ع ±	معامل الارتباط	مستوى الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
١	عيوب التنظيم الإداري		103.1667	7.31035	٠,٠٠٠	0.653	غير معنوي
٢	الشفافية الإدارية		48.1667	2.81279			

لا يوجد ارتباط معنوي بين مقياس عيوب التنظيم الإداري ومقياس الشفافية الادارية للمدراء يتبين من الجدول (٤) إن الوسط الحسابي قد بلغ لكل من عيوب التنظيم الإداري (١٠٣,١٦٦٧) والشفافية الادارية (٤٨,١٦٦٧) وبانحراف معياري لكل من عيوب التنظيم الإداري (٧,٣١٠٣٥) والشفافية الادارية (٢,٨١٢٧٩) حيث بلغت قيمة (ر) (٠,٠٠٠) وامام مستوى دلالة (٠,٦٥٣) فهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مقياس عيوب التنظيم الإداري والشفافية الادارية للرجال ، ويعزوا الباحثون ذلك الى اغلب المدراء يعملون على كشف المعلومات وتقييم الأداء وتحديد الأخطاء ومعالجتها بصورة شفافة واختيار الهيكل التنظيمي الملائم في المدرسة والعمل على إيجاد نظام اتصال مفتوح مع المدرسين وهو بذلك يستخرج أقصى طاقات المدرسين مما يساهم في تحسين وتطوير أداء المدرسة بشكل عام وتحسين النمو المهني لديهم لكي تتحقق الأهداف التي يصبون الى تحقيقها لتكون أكثر جودة وفاعلية وشفافية والحد من عيوب التنظيم الإداري لديهم، ويذكر (علاء محمد) إن شفافية التعامل الوظيفي من خلال نقل المعلومات بشكل إنسيابي من القادة الى المرؤوسين وتنوع وسائل الإتصال يساهم في نموهم المهني وحفزهم على العطاء (١٥١ ، ١٥) .

الجدول (٥)

يبين الارتباط بين مقياس عيوب التنظيم الإداري ومقياس الشفافية الادارية للمدراء

ت	المتغيرات	المعالم الإحصائية	س -	ع ±	معامل الارتباط	مستوى الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
١	عيوب التنظيم الإداري		63.3889	5.68940	0.066	0.285	غير معنوي
٢	الشفافية الإدارية		46.5000	3.92953			

لا يوجد ارتباط معنوي بين مقياس عيوب التنظيم الإداري ومقياس الشفافية الادارية للمدراء يتبين من الجدول (٤) إن الوسط الحسابي قد بلغ لكل من عيوب التنظيم الإداري (٦٣,٣٨٨٩) والشفافية الادارية (٤٦,٥٠٠٠) وبانحراف معياري لكل من عيوب التنظيم الإداري (٥,٦٨٩٤٠) والشفافية الادارية

(٣,٩٢٩٥٣) حيث بلغت قيمة (ر) (٠,٠٦٦) وإمام مستوى دلالة (٠,٢٨٥) فهذا يدل على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين مقياس عيوب التنظيم الإداري ومقياس الشفافية الادارية للنساء ، ويعزو الباحثون هذه النتائج الى إن أغلب مديرات المدارس الثانوية يدركن بأن العمل الإداري ووجودهن في قمة المؤسسة التربوية والتعليمية تحتم عليهن بان يكن نقطة مضيئة للمدرسات ويعملن عن كثب معهن لتحسين الأداء الوظيفي لصالح المدرسة وتنمية الإلتزام التنظيمي نحو المدرسة والبيئة المحلية وإتباع أسلوب الحيادية في التعامل والابتعاد عن الازدواجية في المعايير وحرصهن على تفعيل اللجان المدرسية بإشراك جميع المدرسات وفق الاختصاصات العلمية تؤدي الى تحجيم عيوب التنظيم الاداري في المدرسة ، وتوفير بيئة آمنة تشعر العاملين بدرجة من الأمان الوظيفي ، وذكرت (رضية بنت سليمان) إن الأمان الوظيفي يساهم في إيجاد إنتماء متبادل بين المدير والموظفين مما يعزز إندماج الموظفين بالعمل والإستعداد لتقديم جهد إضافي وتنمية مستوى الإنتماء لديهم (٨، ٨٢) .

١- الإستنتاجات والتوصيات :

٥-١ الإستنتاجات:

- ١- يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مقياس الشفافية الإدارية و عيوب التنظيم الاداري .
 - ٢- لا يوجد ارتباط معنوي بين مقياس الشفافية الإدارية و عيوب التنظيم الاداري بالنسبة للمدراء .
 - ٣- لا يوجد ارتباط معنوي بين مقياس الشفافية الإدارية و عيوب التنظيم الاداري بالنسبة للمديرات .
 - ٤- يتمتع أغلب مدراء ومديرات المدارس الثانوية في قضائي طوز وأمرلي بدرجة جيدة من الشفافية الإدارية.
 - ٥- مستوى عيوب التنظيم الاداري منخفض في المدارس التنظيمية في قضائي طوز وأمرلي.
 - ٦- عدم مواكبة المدراء والمديرات الكبار في السن للتطورات الحديثة في مجال الإدارة المدرسية .
- ##### ٥-١ التوصيات :
- ١- زج المدراء والمديرات بالدورات التطويرية الخاصة بالإدارة المدرسية
 - ٢- تطوير وسائل الإتصال بين الإدارة والهيئة التعليمية من جهة والمجتمع المحلي من جهة أخرى .
 - ٣- تفعيل اللجان المدرسية وضمان مشاركة المدرسين فيها وإتخاذ قراراتها وحسب الاختصاصات ليعكس شفافية العمل الإداري المتبع في المدرسة .
 - ٤- إتباع أسلوب الحيادية والشفافية في التعامل والابتعاد عن الازدواجية في المعايير في التعامل مع الملاك المدرسي .
 - ٥- التنمية المهنية للمدرسين من خلال تشخيص ومعالجة الأخطاء وتقييم الأداء للحد من عيوب التنظيم الإداري.

المصادر:

١. احمد بني مرتضى ؛ درجة ممارسة مديري التربية والمدارس للشفافية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية : (رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية / جامعة اليرموك ، أربد ، الأردن ، ٢٠٠٩)
٢. أسامة خيرى ؛ القيادة الإدارية : (الأردن، عمان ، دار الراية للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣) .
٣. بشير العلاق ؛ أسس الإدارة الحديثة ، ط ١ : (عمان ، دار اليازوري العلمية ، ١٩٩٩) .
٤. تامر يوسف ابو العجين ؛ اثر معوقات التنظيم الإداري على اداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة : (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية ادارة الاعمال / الجامعة الاسلامية ، غزة ، ٢٠١٠) .
٥. حنا نصر الله ؛ الإدارة العامة – المفاهيم والتطبيقات : (دار زهران للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢) .
٦. حنان الأحمدى ؛ درجة ممارسة قائدات المدارس للشفافية الإدارية بمدينة جدة : (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠١٧) .
٧. رشا الطراونة ؛ اثر تطبيق الشفافية على مستوى المسائلة الاردنية في الوزارات الاردنية : (المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد ٦ ، العدد ١ ، ٢٠١٠) .

٨. رضية بنت سليمان الحبسية ؛ التمكين الإداري للقيادات الإدارية:(عمان، دار الوضاح للنشر ، ٢٠١٧).
٩. روبرت ثورندايك واليزابيث هيجن؛ القياس والتقويم في علم النفس والتربية ، ترجمة عبد الله الكيلاني وعبد الرحمن عدس ، ط٤: (عمان ، مركز الكتب الاردني ، ١٩٨٩) .
١٠. سعود بن شباب عبد العالي؛ الشفافية ودورها في الحد من الفساد الإداري دراسة تطبيقية على وزارة العمل في مدينة الرياض(رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية / جامعة الرياض، ٢٠١٦).
١١. سلطان العتيبي ؛ الشفافية ودور ديوان المحاسبة في مكافحة الفساد : (الكويت ، المسابقة الثامنة للبحث ، ديوان المحاسبة) .
١٢. شفاء بني ملحم ؛ دور الشفافية الإدارية في تطور العمل الإداري بمديرية التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين فيها : (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، إربد الأردن ٢٠١٣) .
١٣. صائب التويجري ؛ مستوى وعي المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى : (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية / جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ٢٠١٥) .
١٤. صباح العلمي ؛ محاضرات في الإدارة العامة ، ط١: (فلسطين ، ٢٠٠٣)
١٥. علاء محمد سيد قنديل ؛ القيادة الإدارية وإدارة الابتكار : (عمان ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، ٢٠٠٩) .
١٦. علي الراشدي ؛ الإدارة بالشفافية ، ط١ : (عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧)
١٧. غنيم الطشة وحوامدة باسم ؛ درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها : (المجلة التربوية ، الكويت) .
١٨. فؤاد العاجز ودنيا الحلاق؛ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلمهم : (مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد ١ ، ٢٠١٥) .
١٩. محمد توفيق السيد وآخرون ؛ بحوث في علم النفس : (القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ب.ت).
٢٠. محمد حسن علاوي ومحمد نصر الدين رضوان ؛ القياس في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي : (القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٠) .
٢١. موسى اللوزي ؛ التنظيم وإجراءات العمل ، ط١ : (عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢) .

ملحق رقم (١)

الاسم	اللقب العلمي	التخصص	العنوان
عبد الودود احمد خطاب الزبيدي	استاذ	علم النفس الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة تكريت
جاسم عباس علي	أستاذ	علم النفس الرياضي	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة تكريت
عبد المنعم أحمد الجنابي	أستاذ	قياس وتقويم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة تكريت
خالد محمود عزيز	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل
سرتيب عمر عولا	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة صلاح الدين
عدي عبد الحسين	أستاذ مساعد	قياس وتقويم	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى
عثمان محمود شحادة	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة ديالى
خالد محمود عزيز	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل
إبراهيم فيصل خلف	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة تكريت
سالم خلف فهد	أستاذ مساعد	الإدارة الرياضية	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة تكريت

ملحق رقم (٢) مقياس الشفافية الادارية

ت	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق أحياناً	غير موافق نوعاً ما	غير موافق أبداً
١	ينقل للمدرسين المعلومات الواردة من الجهات العليا بشكل واضح ودقيق .					
٢	يقدم المعلومات التي يحتاج اليها المدرسون في الوقت المناسب.					
٣	يبين للمدرسين معلومات تمكنهم من مقارنة أدائهم الحالي بأدائهم السابق					
٤	يطور بشكل دوري أساليب العمل لغرض انجاز المهام بسهولة					
٥	يوفر المناخ المناسب للمدرسين في العمل					
٦	يحرص على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها					
٧	يعد ادلة ارشادية واضحة لخطوات تنفيذ المهمات					
٨	يصنع صندوق خاص لتلقي الشكاوي في المدرسة					
٩	يعمل على إيجاد نظام اتصال مفتوح بين المدرسين					
١٠	ينوع في وسائل الاتصال بما يناسب مع طبيعة واهداف الاتصال المطلوب					
١١	ينظم لقاءات دورية مع المدرسين لتوضيح التعليمات					
١٢	يشجع المدرسين على اتباع التسلسل الإداري في حل مشكلاتهم					
١٣	يهتم بمشاركة المدرسين في تجديد المعلومات التي يحتاجونها .					
١٤	يوفر الاتصال الذي يحقق اهداف الإدارة في اطلاع المدرسين على الأداء وتقييمهم الفعلي .					

اتخاذ القرارات					١٥	يوفر للمدرسين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام
					١٦	يعلن عن القرارات التي يتخذها بصورة واضحة .
					١٧	يوضح للمدرسين القرارات المستجدة الخاصة بحقوقهم
					١٨	يستخدم الأسلوب العلمي في صنع واتخاذ القرارات .
					١٩	يشرك المؤسسات ذات العلاقة في صنع لقرارات التي توجب مشاركتهم .
					٢٠	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات .
					٢١	يحرص ان تتسم قراراته بالموضوعية .
					٢٢	يحلل البيانات ويدقق المعلومات قبل اتخاذ القرارات .
المشاركة					٢٣	يطلع المدرسين على نتائج أعمالهم .
					٢٤	يشجع المدرسين على ابداء الراي وتقديم المقترحات .
					٢٥	يشجع المدرسين على كشف الأخطاء والعمل على تصحيحها .
					٢٦	يحرص على انجاز المهام من خلال العمل كفريق .
					٢٧	يشرك المدرسين في تحديد إجراءات العمل.
					٢٨	يشجع المدرسين على استخدام المراقبة الذاتية .
					٢٩	يفسح المجال للمدرسين للاستفسار والمناقشة
					٣٠	يحرص على مشاركة جميع المدرسين دون تحيز

ملحق رقم (٢) مقياس عيوب التنظيم الإداري

ت	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة	موافق	موافق	غير موافق
١	تناسب صلاحياتك في المؤسسة مع مسؤولياتك.				
٢	تتميز العملية الإدارية بعدم ازدواجية الاختصاص.				
٣	يتم تحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المساءلة القانونية عن الاعمال والتصرفات في مؤسساتكم بموضوعية وتحديد إجراءات الحفز من ثواب وعقاب .				
٤	الهيكل التنظيمي في مؤسساتكم يتلاءم مع اعمال الموظفين				
٥	يوجد دليل تنظيمي واضح لتوضيح الواجبات المحددة لكل موظف .				
٦	تتم ترقية الموظفين وتدرجهم في السلم الوظيفي على الأسس السليمة لقانون الخدمة المدنية .				
٧	واجباتك كموظف تتلائم مع الدرجة الاكاديمية الحاصل عليها .				
٨	الاشراف على المرؤوسين بسهولة ودون انحياز الى فئة دون أخرى .				
٩	الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسستك يحقق رؤيتها وسالتها وأهدافها .				
١٠	يحقق التنظيم الأمثل في مؤسساتكم الاستخدام الأمثل للمصادر.				