

Received on (11-03-2023) Accepted on (06-05-2023)  
<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.32.1/2024/1>

## The Level of Administrative Transparency in Public Schools in the Southern Governorates of Palestine in the Light of Change Management and its Relationship to Some Variables

Doaa A. Abo Salem<sup>\*1</sup>, Fayez K. Shaladan<sup>\*2</sup>

The Ministry of Education and Higher Education<sup>\*1</sup>, The Islamic University of Gaza<sup>\*2</sup>

\*Corresponding Author: [doaa949820989@gmail.com](mailto:doaa949820989@gmail.com)<sup>\*1</sup>, [fshaladan@iugaza.edu.ps](mailto:fshaladan@iugaza.edu.ps)<sup>\*2</sup>

### Abstract:

The study aimed to know the level of administrative transparency in public schools in the southern governorates of Palestine in the light of change management. The researchers followed the analytical descriptive approach. The questionnaire was adopted as a data collection tool. Results: The level of administrative transparency in public schools in the southern governorates of Palestine; With an arithmetic mean (4.06) and a relative weight (75.80%), with a high degree, and there were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the mean scores of the study sample's assessment of the level of administrative transparency in public schools in Gaza governorates in the light of change management due to For the variables of gender, specialization, and years of service, with the exception of the gender variable, there were differences in the field of (performance evaluation) in favor of females. The study recommended:

- The need to implement training courses for school principals to familiarize them with the nature and importance of administrative transparency.
- The Ministry of Education put in place a specific and written mechanism on how to practice administrative transparency.

**Keywords:** administrative transparency, change management, public schools, southern governorates of Palestine.

مستوى الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء إدارة التغيير وعلاقته ببعض المتغيرات  
أ. دعاء أحمد أبو سالم<sup>1</sup>، أ.د. فايز كمال شلادان<sup>2</sup>

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية<sup>1</sup>، أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية<sup>2</sup>

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء إدارة التغيير، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على عينة من المعلمين بلغت (548) معلماً ومعلمة، إذ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ومن نتائجها: أن مستوى الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين؛ بمتوسط حسابي (4.06) وبوزن نسبي (75.80%) وبدرجة مرتفعة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية، في المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء إدارة التغيير تعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، وسنوات الخدمة باستثناء متغير الجنس وجود فروق في مجال (تقييم الأداء) لصالح الإناث. وأوصت الدراسة:

- ضرورة تنفيذ دورات تدريبية لمديري المدارس لتعريفهم بماهية الشفافية الإدارية وأهميتها.
  - وضع وزارة التربية والتعليم آلية محددة ومكتوبة حول كيفية ممارسة الشفافية الإدارية.
- كلمات مفتاحية: الشفافية الإدارية، إدارة التغيير، المدارس الحكومية، المحافظات الجنوبية لفلسطين.

## مقدمة:

يُشكل التغيير سمةً كونيةً تشمل جميع مناحي الحياة الإنسانية والطبيعية، منذ بداية الخلق وإلى يوم القيامة، حيث أشار - عز وجل - في كتابه العزيز إلى هذه السمة بقوله: ( كُلَّ يَوْمٍ هُوَ فِي شَأْنٍ ) [الرحمن: 29] وقد ارتبط هذا التغيير كثيراً بالتقدم العلمي؛ فكلما تقدم العلم أصبح التغيير ضرورياً وملحاً لمواكبة العصر وتطوراتها، ومنذ أن وجدت البشرية والعالم كله في حركة تغيير وتطور دائمة، طالت النظم والعلاقات في الفكر الإنساني، وأنماط الحياة المختلفة، وأشكال الحكم والسلوك والعادات والتقاليد، وكافة المجالات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها.

وكاستمرار لهذه الديناميكية والحركة أصبحت قضية التغيير والتطوير من القضايا الملحة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وفي ظل التوجه نحو الحكومة الإدارية وانتشار أنماط الفساد المختلفة، وفي ظل اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي (دوين، 2014، ص 17).

ونظراً لأن الإدارة المدرسية تتعامل مع نوعين من القوى: الأولى يتعلق بقوى داخلية (تأتي من داخل النظام المدرسي)، والثاني يرتبط بقوى من خارج النظام المدرسي (البيئة الخارجية)، فإن هذا يستلزم تعزيز الشفافية الإدارية الداخلية وما يرتبط بها من توفير مناخ تنظيمي صحي يشمل التنسيق بين مختلف المستويات وتوزيع المسؤوليات بشكل واضح للحد من التوتر وتضارب الصلاحيات بين العاملين، وتشجيع العمل بروح الفريق، وبناء الثقة والمصداقية بين أفرادها، وموضوعية تقييم أدائهم، وإشراكهم في صناعة القرار وتحفيزهم، وتنمية الرقابة الذاتية ووضوح قنوات الاتصال (القريوني، 2010، ص 12).

وتشمل تعزيز الشفافية مع الجهات خارج المؤسسة، تعزيز الثقة، وإتاحة الفرصة للاطلاع على المعلومات والإجراءات الإدارية والمالية، ونشر البيانات والمعلومات، واتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية بحل المشكلات وتسهيل المعاملات التي تهم المجتمع الخارجي، وتمكين الجهات الرقابية المختصة بمراقبة أداء المدرسة بهدف منع الفساد (أبو كريم، 2015، ص 17).

وبهذا المضمون فإنه لا يمكن فصل الشفافية عن المساءلة، لأن المساءلة شكل من أشكال الشفافية، والشفافية تقود الناس للبحث عن النتائج، وهذا البحث يؤدي إلى المساءلة، وبالتالي فإن للشفافية الإدارية بعد نفسي كبير يؤثر على الأفراد تأثيراً كبيراً وفي طريقة أدائهم كما وكيفاً (Hallak & Poisson, 2006: 18).

كل ما سبق يؤسس لحقيقة مفادها أن التغيير الإيجابي يتطلب اليقظة في ظل بيئة التنافس والنمو التكنولوجي السريع الهادف إلى التطوير التنظيمي وهذه اليقظة أصلها الشفافية الإدارية، فقد أثبتت العديد من الدراسات مثل دراسة شقورة (2012) أن إدارة التغيير في المؤسسات التربوية؛ لم تتم في إطار من الشفافية الإدارية الفاعلة، كما أظهرت دراسة الكردى (2016) أن الشفافية الإدارية تقلل من حدة المركزية، وتشجع المبادرات الشخصية، كما أنها ترسخ التعاون المشترك، وتبرز نتائج المحاسبة، وتدفع في اتجاه المطالبة باختيار القيادات الإدارية النزيهة، التي إن تمت ستزيد من الانتماء والولاء للمؤسسة.

ولأن الفساد هو العدو الرئيس للشفافية، فقد بدأ الحديث عن موضوع مستويات الشفافية في المؤسسات التربوية حديثاً، خاصة بعد ظهور أنماط جديدة من الصلاحيات لدى مديري المدارس من حيث: (القبول، والعلاقة مع المجتمع المحلي، وتقييم الأداء، والقرار المدرسي، وتدوير المعلمين ونقلهم... وغيرها) والتي تبعها شيء من الفساد المنمق، غير الظاهر (الخفي) والمتجمل تحت مسميات عديدة.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعد المؤسسات التعليمية الحكومية وأهمها المدارس، هي الجهات الرئيسة المعنية بتنفيذ سياسات الدولة التعليمية، وتقديم الخدمات التربوية المختلفة لأفراد المجتمع، بما يحقق التنمية، وتجنب المجتمع الأزمات المختلفة وتعزيز الأمن الاجتماعي، لذا كان من الواجب أن تكون هذه المؤسسات أبعد ما يكون عن الفساد الإداري، لما له من أثر في تدني مستوى جودة الخدمات.

ومن منطلق تعزيز مبدأ الرقابة الوقائية، وتوقع السلبيات قبل وقوعها والعمل على تخفيض التكاليف والزمن اللازمين لعملية التصحيح، كانت الشفافية الإدارية أساس الحد من مظاهر الفساد مرحلياً ومستقبلياً وعاملاً مساعداً على التغيير نحو الأفضل. وتتبع أهمية الشفافية في العملية التربوية من أهمية العملية وأثرها على الحياة العامة، حيث إن كل النداءات المستمرة بالإصلاح التربوي تكون فلسفتها متضمنة للشفافية الإدارية، وهو ما أكدته دراسة (Liem(2007، بالإضافة إلى ملاحظة أحد الباحثين والتي تعمل مديرة لإحدى المدارس فقد لاحظت وجود حاجة للكاشفة والمصارحة وتفعيل منظومة الشفافية الإدارية في المدارس للمحافظة على المناخ التنظيمي للمؤسسة، كما أن الباحثين قاما باستطلاع رأي الخبراء التربويين في كليات التربية بموضوع البحث والذين أشاروا بأهميته، وهو ما دفعهما إلى إجراء هذه الدراسة التي تتمثل في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء إدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء إدارة التغيير تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة)؟

#### فرضيات الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية في ضوء إدارة التغيير بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية في ضوء إدارة التغيير بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية في ضوء إدارة التغيير بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير التخصص (علمي، إنساني).

#### أهداف الدراسة:

تحدد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

1. معرفة درجة تقدير معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة لمستوى الشفافية الإدارية في ضوء إدارة التغيير.

2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء إدارة التغيير تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة).

#### 1.5 أهمية الدراسة:

#### الأهمية العلمية (النظرية):

تكتسب الدراسة أهميتها الموضوعية (النظرية) في:

- تناولها لموضوع الشفافية الإدارية والذي يعد من المداخل الإدارية الحديثة حيث بدأ الاهتمام به في نهاية السبعينات من القرن الماضي، لما له من أثر واضح في تنمية المجتمعات وترسيخ قيم النزاهة والمساءلة، بما يتلاءم والتوجهات الوطنية في مجال الارتقاء بالعمل الإداري بشكل عام والتربوي بشكل خاص، خاصة إذا ما تم في إطار من التغيير المنشود القائم على تقييم المواقف وحلقة الوصل بين حالات النجاح والفشل.

- حاجة المؤسسات التربوية للتطوير المستمر وأحداث التغييرات المطلوبة على أسس علمية بما يزيد من الكفاءة والفعالية حيث إن الشفافية تعين مديري المدارس على الاستخدام الأمثل للأنظمة المدرسية الالكترونية والفنية والتقويمية.

### الأهمية العملية (التطبيقية):

- يؤمل أن ترسخ نتائج هذه الدراسة مفهوماً شاملاً للشفافية الإدارية المنشودة بالمدارس الحكومية في ظل التغييرات الملازمة لمجتمعنا الفلسطيني، وأن تساعد في الكشف عن متطلبات تطبيقها بحيث تتمكن الإدارات المدرسية من تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الخلل.

- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في زيادة اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطبيق الشفافية الإدارية بشكل عملي منتظم بهدف تحسين الأداء في انجاز العمل الإداري والتنظيمي.

- يمكن أن يستفيد من النتائج كل من الأكاديميين والطلبة والباحثين من خلال استثمارها في إجراء دراسات مشابهة في مجتمعات ومتغيرات جديدة.

- رقد المكتبة الفلسطينية بدراسة قد تكون الأولى من نوعها- في حدود علم الباحثين- حيث أنها ترتبط بالشفافية الإدارية في المدارس، وأغلب الدراسات التي طبقت في فلسطين كانت على التعليم العالي.

### حدود الدراسة:

تحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية:

1- **حدُ الموضوع:** تحاول الدراسة التعرف إلى مستوى الشفافية الإدارية وأبعادها في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين (نظم المعلومات الإدارية، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة الإدارية، الاجراءات واللوائح، التعيينات والحوافز، تقييم الأداء، تبسيط اجراءات العمل الإداري).

2- **الحد البشري:** اقتصر على عينة ممثلة من معلمي المدارس الحكومية التابعة للسلطة الوطنية.

3- **الحد المكاني:** مديريات التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

4- **الحد المؤسسي:** المدارس الحكومية لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

5- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2022/2023.

### مُصطلحات الدراسة:

#### 1- الشفافية الإدارية:

تعرفها - الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (2021): وضوح الانظمة والجراءات الداخلية للأفراد والخبراء والممولين، وتعني أيضاً علنية الإجراءات والغايات والاهداف 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.

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنها: "مجموعة الإجراءات المعبرة عن مدى تقاسم المعلومات وعلانية صنع القرار، والأنظمة الإدارية في مدارس وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بما يتفق مع القواعد القانونية المنشورة، وسهولة الوصول إليها ومدى المشاركة فيها، والتي تحدد بدرجة تقدير أفراد العينة على أداة الدراسة التي أعدت لقياس الشفافية الإدارية والمكونة من مجالات (نظم المعلومات الإدارية، الاتصال الإداري، المساءلة الإدارية، المشاركة الإدارية، الاجراءات واللوائح، التعيينات والحوافز، تقييم الأداء، تبسيط اجراءات العمل الإداري)".

#### 2- إدارة التغيير:

ويعرفها الشقرفي (2016، ص 436) هي الإدارة التي تستطيع التكيف مع متطلبات التغيير الحادث في المؤسسة التعليمية، من خلال تطوير أداء القيادات الإدارية والعاملين فيها، والتأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

ويعرفها الباحثان بأنها: "إجراءات شاملة تهدف إلى إحداث تعديلات في الوضع الحالي من خلال استثمار كافة موارد المدرسة المتاحة، وفي البيئة المحيطة بها بما لا يتعارض مع رؤيتها ورسالتها، والسياسات العامة، ويعزز ثقافة التغيير المبني على التفكير والعمل الجماعي".

### 3- محافظات غزة:

تعرفها وزارة التخطيط (2010) بأنها: "جزء من دولة فلسطين على شكل قطاع ساحلي ضيق يتراوح عرضه بين 6-12 كم، ويبلغ طوله 42 كم، ويقسم إدارياً لخمس محافظات: (الشمالية، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خانينوس، محافظة رفح) (وزارة التخطيط الفلسطينية، 2010، ص 4).

### الإطار النظري للدراسة:

تسعى الإدارة التربوية للرقى بمخرجات العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها من خلال الاهتمام بالعناصر البشرية والمادية وتوظيفها على أكمل وجه، والتي بدورها تنعكس على عملية التطوير والتغيير إيجاباً بتحديث العملية التعليمية لكافة نظمها ومساراتها الإدارية والأكاديمية في سبيل التخلص من المشكلات التي تواجهها سواء كانت مشكلات إدارية كالتسوية في اتخاذ القرارات الإدارية، وفقدان الثقة والتفاهم، والتمسك بحرفية الإجراءات بالنظام التربوي، أو كانت أكاديمية متعلقة بالتدريس أو صعوبة المناهج الدراسية، مستوى التحصيل، أو التقييم وغيرها.

### الشفافية الإدارية:

مثلت الشفافية الإدارية في العصر الحاضر مبدأً مهماً في العمليات الإدارية التي تقود المؤسسات المختلفة وبالأخص المؤسسات التربوية، لأنها تضع المؤسسة التربوية تحت مسؤولية الجميع، وتمكنهم من التعرف إلى مستويات التقدم أو التراجع، ومستويات الصعود والهبوط، ليكونوا على قدر عالٍ من الاستعداد في مواجهة الأزمات والطوارئ.

وتعد المؤسسات التعليمية والتربوية الركيزة الأساسية للارتقاء والنهوض بالمجتمعات، وهي العنصر المهم في تطوير الدول وازدهارها، فالشعوب تتطور بمدى تعلمها واكتسابها المعارف والعلوم المختلفة، والتي تحتاج إلى مقومات كثيرة تصل إلى المتعلم بأحسن الطرق وأسبها بدون شوائب تشوب العملية التعليمية والتربوية (رؤوف وياسين، 2021، ص 21)

ويمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الاجتماعي، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المجتمعات الحديثة، ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لحركة المجتمع، والمحدد لمكانتها بين الدول، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسية، كما أن الأفراد هم حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع، وتعدد المؤثرات، وتعدد المكونات، حيث إن هنالك أهمية كبيرة لإشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في حياة أي مؤسسة (أبو عجمة، 2020، ص 80).

### أهمية الشفافية الإدارية:

إن ممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية تعد من الأمور الإدارية الحديثة المهمة التي تسهم في تطور عملها ونجاح خططها التطويرية، وتساعد أيضاً في الكشف المبكر عن الأزمات التي قد تواجهها، كما تعمل على رفع قدرات العاملين، وتعد الشفافية الإدارية وسيلة لدحض الإشاعات (طراري، 2022، ص 18).

وقد ذكر حميد (2021، ص 21-22) أهمية الشفافية الإدارية فيما يلي:

1. الشفافية الإدارية المتمثلة بالانفتاح والمصارحة والمكاشفة والافصاح تمكن جميع الأطراف ذات العلاقة من إجابة جميع التساؤلات التي تدور في رأسهم.

2. الشفافية الإدارية وسيلة فعالة لحل جميع المشكلات المتعلقة بالعمل.
3. توفير اتجاهات إيجابية نحو الشركة قائمة على سهولة الإجابة عن استفسارات المعنيين من خلال سياسة الباب المفتوح والإفصاح عن كل المعلومات مما يزيد من ثقة جميع المهتمين بالإدارة.
- ويرى الباحثان مما سبق أن ممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية تؤدي دوراً أساسياً في تطوير عملها بشكل مستمر، والتي بدورها تساعد في معرفة الأزمات التي تواجه الإدارة المدرسية، وتعمل من خلالها على رفع قدرات العاملين داخل المدرسة.

### خصائص الشفافية الإدارية:

قد ذكر أبو حبيب (2014، 16) خصائص الشفافية في النقاط التالية:

1. **الدقة والصدق عند تقديم المعلومة:** يجب أن تتسم المعلومة عندما يتم تقديمها بدرجة عالية من الدقة، والصدق، حتى تكون شفافة.
2. **كمال المعلومة:** أي توفير معلومات تامة وغير متجزئة دون حذف أو إضافة غير مبررة.
3. **توقيت المعلومة:** أي أن نصل في الوقت المناسب للجهة الطالبة، حيث عنصر الوقت مهم جداً في كثير من العمليات.
4. **سهولة الوصول إلى المعلومة:** يمكن أن يكون مقدار الجهد المبذول مؤشراً على سهولة أو صعوبة الوصول إلى المعلومة.
5. **سعة الانتشار:** وهو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومات أو التقارير، وكذلك تنوع قنوات إيصال هذه المعلومات.
6. **الطوعية في تقديم المعلومة:** ويقصد بها استعداد المؤسسة الذاتي لتقديم المعلومة بدون طلب من الجهات الخارجية أو بحكم القانون.
7. **أقل ما يمكن من السرية:** تشكل السرية حجة رئيسية لدى معظم الإدارات في عدم إعطاء المعلومة للجهة الطالبة.
8. **تنوع التقارير:** من أهم مزايا نظم المعلومات القدرة على تقديم أنواع كثيرة من التقارير، والقدرة على الفرز والتلخيص.
9. **دورية التقارير وانتظامها:** إن تقديم التقارير في مواعيدها المحددة رغم كل الظروف الاستثنائية تشكل حالة إيجابية جداً، وتزيد من رضا المستفيدين.
10. **وجود موقع على شبكات الإنترنت:** إن منظمات الأعمال في عالم اليوم لا تستغني بأي حال من الأحوال عن بناء موقع لها على شبكة الإنترنت، حيث أنه يغنيها عن فتح فروع كثيرة، ويوفر عليها تكاليف كبيرة فضلاً عن إيصال خدماتها إلى عدد هائل من الجمهور وبدون حشود.

### الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية:

تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها في دول العالم بشكل عام ومؤسسات التعليم بشكل خاص إلى تطبيق الشفافية لتأكيد النزاهة والوضوح، ونظراً لدور الشفافية الإدارية في تحقيق الأهداف التربوية تسعى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتعزيزها في جميع مؤسساتها، ولتحقيق ذلك ذكر طراري (2022، ص 36). أهم متطلبات تحقيقها بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية هي كالتالي:

1. إعطاء الأدلة التي توضح مهام ومسؤوليات وصلاحيات المعلمين لجميع المعلمين.
2. إعداد دورات تدريبية لجميع المعلمين تتعلق بتوضيح القوانين والتعليمات المعمول بها في الوزارة.
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 وصریحة.

ويرى الباحثان أن تطبيق الشفافية الإدارية في أي مؤسسة يجب أن تراعي سياسات العمل فيها بما يتناسب مع أهدافها بشكل فعلي، والالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل، وينعكس ذلك على زيادة ثقة العاملين فيها بأنفسهم، وقدرتهم على الاندماج في عملهم مما يساهم في تقدم المؤسسة وتحقيق الأهداف المتوخاة.

**إدارة التغيير:** إن إدارة التغيير من المداخل الإدارية المعاصرة، والتي شاع استخدامها في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، ويعد المفهوم متنوعاً ومتشعباً، بسبب تعدد الباحثين والدارسين والممارسين له في علم الإدارة، إضافة إلى اختلاف طبيعة ونوعية ومجالات التغيير، والتباين في المنهج المستخدم والأساليب والاستراتيجيات.

تُعد عملية التغيير بالنسبة للنظام التربوي بمثابة الإصلاح الشامل للمجتمع، حيث إن النظام التربوي يعتبر من الأنظمة الاجتماعية المهمة والحساسة في أي مجتمع، وذلك لأن النظام التربوي يعمل على بناء الإنسان الصالح القادر على المساهمة الفاعلة في بناء مجتمعه الذي يعيش فيه، ولذا فإن أهمية النظام التربوي تنبع من أهمية القيادة التربوية، المؤمنة بأهمية العنصر البشري، وتضع ذلك في مقدمة جدول الأولويات والأسبقيات (الشلاقي، 2020، ص 3).

وقد تطور دور قائد المدرسة خلال العقد الأخير من مسؤول عن إدارة الشؤون التعليمية في مدرسته إلى قائد مسؤول عن إحداث التغيير في مؤسسته التربوية، والتي تساهم في إحداث نقلة نوعية في عملية التعليم من خلال التعامل مع أفراد المدرسة بكل يسر وسهولة، واتخاذ القرارات السليمة وتوفير جو مدرسي مناسب يساهم في الرقي بالعملية التعليمية، وقد يساعد ذلك الجو المدرسي المريح قائد المدرسة إلى تطوير عمله الإداري داخل مؤسسته التربوية، مما قد ترفع من مستوى الإبداع لديه (شريف والزبيدي، 2019، ص 463).

ويرى الباحثان أهمية التغيير في المدارس الحكومية لما لها من أهمية كبيرة في تحسين العملية التعليمية التي بدورها تساعد على التطوير المستمر للعاملين في المدرسة والقيام بأعمالهم على أكمل وجه.

#### **أهمية إدارة التغيير:**

تتبع أهمية قيادة التغيير من خلال الحاجة الفعلية للتغيير بشكل كبير، إذ أن عملية التغيير تتطلب استثمار عدد كبير من الموارد البشرية، وجزء من الموارد المالية. وباتت قيادة التغيير ملحة في المؤسسات التربوية، وتزداد الحاجة إليها بمرور الزمن؛ لذا لا بد من تعديل النظام المدرسي، ليتابع التطورات على أسرع وجه؛ لسد الحاجات التربوية في عصر المعلومات الذي يسيطر اليوم (أبو كريم والقطيفان، 2020، ص 142).

#### **خصائص استراتيجيات إدارة التغيير:**

تتصف استراتيجيات إدارة التغيير بعدة خصائص مهمة، كما ذكرها أحمد (2010، ص 32) في الخطوات التالية:

1- الاستهدافية.

2- الواقعية.

3- التوافقية.

4- المشاركة.

5- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث.

#### **العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير:**

تسعى معظم الدول وبخاصة النامية منها إلى وضع وتطبيق برامج منهجية للتطوير والإصلاح المؤسسي سعياً منها إلى الارتقاء بمستوى المنتجات والخدمات المقدمة بمعرفة منها إلى الارتقاء بمستوى المنتجات والخدمات المقدمة بمعرفة والمؤسساتي مؤسستها الوطنية، وتعتمد تلك الدول في سبيل تحقيق ذلك على استخدام أفضل الأساليب الإدارية الحديثة ومنها إدارة التغيير الذي يعد من أهم المداخل الإدارية التي تكتسب أهمية متزايدة يوماً بعد يوم نظراً للدور البارز الذي تلعبه في عملية التطوير

والإصلاح المؤسسي لمواكبة التطورات البيئية المستمرة، حيث تعتبر الشفافية الإدارية عنصراً حاسماً في إيجاد وتهيئة البيئة المناسبة لتطوير وتحسين الأداء بما يتيح من فرص للعاملين لإخراج أفضل ما لديهم من قدرات فكرية وطاقات إبداعية، الأمر الذي يزيد من فرص نجاح عملية إدارة التغيير اللازمة للحاق بركب التطور والإصلاح المؤسسي (عبد الحميد، 2021، ص 658).  
في عصر التطور التكنولوجي المتسارع وتدفق المعلومات، وتطور آليات العمل الإداري المؤسسي على مستويات الدول المحلية النامية والمتطورة، برزت أفكاراً جديدة وسياسات وتوجهات عالمية نحو الإصلاح الإداري بالمؤسسات التعليمية؛ لتطوير النظام التعليمي وبناء القدرات العلمية والمعرفية للإنسان (بلخير والزهراني، 2017، ص 289).  
ويرى الباحثان أن الشفافية وإدارة التغيير عبارة عن جهد مخطط ومنظم لإحداث الشفافية وضبط التغيير الحاصل في المؤسسات التعليمية بالتكيف مع الأوضاع الجديدة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بكفاءة وفعالية كبيرة وحل المشكلات المصاحبة لذلك في المدارس الحكومية العاملة بقطاع غزة.

#### الدراسات السابقة:

بعد اضطلاع الباحثين على الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة المقترحة، تناولوا هذه الدراسات من حيث التعرف إلى الأساليب والإجراءات التي تبنتها، توضيح الأهداف، المنهج، الأدوات، العينة، وأهم النتائج والتوصيات والتعقيب على أوجه الاتفاق والاختلاف وأوجه الاستفادة منها وأخيراً ما تتميز به هذه الدراسة.

1. دراسة غلام (2022) هدفت التعرف إلى الجدية بالعمل وعلاقتها بالشفافية الإدارية لمديري المدارس الابتدائية، ولتحقيق ذلك

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت استبانة على عينة من: مديري المدارس الابتدائية في مديرية تربية الرصافة الثالثة في محافظة بغداد، وأظهرت النتائج: أن مديري المدارس الابتدائية يتمتعون بمستوى متوسط من الشفافية الإدارية للعمل التربوي من وجهة نظرهم، وجود علاقة معتدلة بين الجدية بالعمل والشفافية الإدارية.

2. دراسة طراري (2022) 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 ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت استبانة ومقابلة على عينة من: معلمي المرحلة، وأظهرت النتائج: أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم / شمال الخليل من وجهة نظر المعلمين كان كبيراً، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزي لمتغير النوع الاجتماعي، وجاء الفروق لصالح الإناث، وسنوات الخدمة جاءت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات، وتبين عدم وجود فروق تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

3. دراسة رؤوف وياسين (2021) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية، ولتحقيق ذلك استخدم

الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت استبانة على عينة من: مديري ومديرات المدارس الثانوية في قضائي الطوز وأمربي بمحافظة صلاح الدين وأظهرت النتائج: تبين وجود ارتباط معنوي بين مقياس الشفافية الإدارية وعيوب التنظيم الإداري بالنسبة للمديرات.

4. دراسة آل مشلوي (2022) هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للتغلب على تحديات تطبيق إدارة التغيير في الأندية

الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة؛ وتكونت عينة الدراسة من عدد (70) من الموظفين العاملين بالأندية الرياضية السعودية، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: أن واقع تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها بدرجة (متوسطة).

5. دراسة آل مسلط والمخلافي (2021) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة دور المشرف التربوي لدوره في إدارة التغيير وعلاقته بمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان المنهج الوصفي/التحليلي، حيث طبقت استبانة على عينة من: المعلمين وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في إدارة التغيير كانت عالية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجة دور المشرف التربوي في إدارة التغيير وبين متوسط درجة الالتزام الوظيفي للمعلمين.

6. دراسة الصرايرة والامو (2020) Al-Sarairah & Alamo هدفت التعرف إلى أثر الكشف عن العلاقة بين مستوى الممارسة الشفافية الإدارية بين مديري المدارس الثانوية ومدى توافر الصحة التنظيمية، ولتحقيق ذلك اتبع الباحثان المنهج الوصفي/التحليلي الارتباطي، وطبق استبانة على (410) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية في ولاية كلورادو الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقويم أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة تاتي الكويت على مستوى متوسط، وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين مجالات الشفافية الإدارية وأبعاد الصحة التنظيمية.

7. دراسة نورمان وآخرون (2014) Norman & et al هدفت التعرف إلى أثر تبني الشفافية الإدارية على مستوى ثقة الرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتهم، ولتحقيق ذلك اتبع الباحثون المنهج الوصفي/التحليلي، وطبق استبانة على (304) مشاركاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية في ولاية كلورادو الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى شفافية الرئيس وقدراته النفسية والإيجابية تؤثر في درجة ثقة الرؤوسين وإدراكهم لفعاليتهم، أن الإدارة التي تتعامل بشفافية مع علاقتها مع الجمهور الخارجي تملك سمعة جيدة. وأوصت الدراسة بضرورة إتباع أساليب الشفافية في التعامل مع الرؤوسين بهدف زيادة الثقة وتحقيق الرضا.

8. دراسة ديفينباخ (2017) Diefenbach هدفت تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وتطبيقه على السياسات التنظيمية، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي/التحليلي واعتمد على المقابلات المعمقة كأداة للحصول على البيانات، وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية وهي (International University) ما بين عام 2014-2016 وقد أظهرت النتائج أن الجامعة تقوم بتحفيز بيئة جامعية محفزة للإبداع وتقبل التغيير بدرجة كبيرة، وأن نجاح أو فشل عملية التغيير يعتمد على الأسلوب الإدراكي للإدارة، وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، وكذلك على دور السياسات التنظيمية في إحداث التغيير.

. التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف:

1. من حيث الهدف والموضوع:

من حيث الاتفقت معظم الدراسات في تناولها للشفافية الإدارية وإدارة التغيير حيث اتفقت دراسة غلام (2022م)، طراري (2022م)، دراسة رؤوف وآخرون (2021م)، ودراسة نورمان وآخرون (2014م)، بينما تناولت دراسة آل مسلط والمخلافي (2021م)، ودراسة آل مشلوي (2022م)، ودراسة ديفينباخ (2017م) مجال إدارة التغيير.

2. من حيث المنهج المستخدم:

اتفقت دراسة غلام (2022)، طراري (2022)، آل مشلوي (2022)، دراسة رؤوف وآخرون (2021)، آل مسلط والمخلافي (2021)، ديفينباخ (2017)، نورمان وآخرون (2014) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

3. من حيث الأداة المستخدمة:

اتفقت الدراسات معظمها في استخدام الاستبانة كأداة فكانت الدراسات التالية متفقة عليها غلام (2022)، طراري (2022)، آل مشلوي (2022م)، دراسة رؤوف وآخرون (2021)، آل مسلط والمخلافي (2021)، نورمان وآخرون (2014)، غير أن دراسة طراري (2022) استخدمت المقابلة بجانب الاستبانة، أما ديفينباخ (2017) استخدمت المقابلة أداة لدراسته.

#### 4. من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

اتفقت بعض الدراسات على عينة مديري المدارس مثل دراسة غلام (2022)، ورؤوف وآخرون (2021)، واتفقت دراسة طراري (2022م)، وآل مسلط والمخلافي (2021)، والصريرة ولامو (2022)، على أن تكون العينة المعلمين والمعلمات في المراحل المختلفة، واختلفت دراسة آل مشلوي (2022) في أن تكون العينة على الموظفين العاملين في الأندية الرياضية بالسعودية.

#### 1. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. التعرف إلى المنهج المستخدم والأسلوب المناسب للدراسة.
2. التعرف إلى اختيار الإدارة المناسبة للدراسة.
4. استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة.
5. اختيار المتغيرات (الجنس، التخصص الأكاديمي، سنوات الخدمة).
6. عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات والمقترحات.

#### ثالثاً: أوجه التمييز:

1. تعد الدراسة من الدراسات الحديثة - في حدود علم الباحثين - التي تناولت الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة في ضوء إدارة التغيير.

#### إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

#### منهج الدراسة:

اتَّبَعَ الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي بمدخله التحليلي، لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، و"الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي؛ دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها مباشرة" (الأغا، 2000: 43).

مجتمع الدراسة: تمثَّل مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين بوزارة التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من كلا الجنسين للعام الدراسي 2022-2023، والبالغ تعدادهم (11174) معلماً ومعلمة.

#### جدول (1): مجتمع الدراسة حسب مديرية التربية والتعليم والجنس\*

المديرية	ذكور	إناث	المجموع
شمال غزة	858	1048	1906
غرب غزة	947	1223	2170
شرق غزة	935	1298	2233
الوسطي	563	763	1326
خان يونس	664	750	1414
شرق خان يونس	489	539	1028
رفح	507	590	1097
المجموع	4963	6211	11174

\*المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي، 2022

عينه الدراسة: تنقسم عينة الدراسة إلى:

أ- العينة الاستطلاعية: تم اختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (30) معلماً ومعلمة من معلمي التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من كلا الجنسين من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية على العينة الاستطلاعية بهدف التأكد من صلاحية الأداة في تطبيقها على عينة الدراسة، من خلال حساب صدقها وثباتها بالأساليب الإحصائية المناسبة، وقد تم استثناء هذه العينة من تطبيق أداة الدراسة على العينة الكلية.

ب- العينة الفعلية للدراسة: بلغت عينة الدراسة الفعلية (548) معلماً ومعلمة، وهم يمثلون نسبة (49.0%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وفيما يلي توصيف دقيق لعينة الدراسة باستخدام الجدول التالي:

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية

المتغيرات التصنيفية	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	221	40.3
	أنثى	327	59.7
التخصص	(علمي)	230	42.0
	(أدبي)	318	58.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	102	18.6
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	132	24.1
	10 سنوات فأكثر	314	57.3
المجموع		548	100.0%

يتضح من الجدول أن (40.3%) من العينة هم من الذكور، بينما (59.7%) من الإناث، كما يتضح أن (42.0%) من أفراد العينة تخصصهم (علمي)، بينما (58.0%) من أفراد العينة تخصصهم (أدبي)، وأن (18.6%) سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، بينما (24.1%) سنوات خدمتهم من 5 - أقل من 10 سنوات، بينما (57.3%) من أفراد العينة سنوات خدمتهم من 10 سنوات فأكثر.

أداة الدراسة:

يكثر استخدام الاستبانة في البحوث التربوية ولا سيما الوصفية التحليلية منها؛ حيث تسعى الاستبانة إلى الحصول على معلومات وحقائق محدّدة عن المشكلة المعينة (الأغا، 2000، ص 132).  
ولتحقيق أهداف الدراسة ولجمع المزيد من البيانات والمعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، قام الباحثان ببناء أداة الدراسة (الاستبانة) ليتم تطبيقها على عينة الدراسة.

أ. استبانة الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء إدارة التغيير: إعداد الباحثين:  
بعد اطلاع الباحثين على الأطر النظرية والدراسات السابقة، قاما بإعداد استبانة أبعاد الشفافية الإدارية، وتكونت الاستبانة من (56) فقرة موزعة على (6) أبعاد، والجدول التالي يبين توزيع فقرات الاستبانة على أبعادها:

جدول (3): توزيع فقرات استبانة أبعاد الشفافية الإدارية على أبعادها.

عدد الفقرات	أبعاد الاستبانة
9	اللوائح والأنظمة.
9	الاتصال الإداري.

10	إجراءات وآليات العمل.
9	اتخاذ القرارات الإدارية.
10	تقييم الأداء.
9	المساءلة الإدارية.
56	المجموع

وتتم الاستجابة على الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي على طريقة "ليكرت" (بدرجة مرتفعة جداً - بدرجة مرتفعة - بدرجة مرتفعة - بدرجة متدنية - بدرجة متدنية جداً)، وتُصحَّح على التوالي بالدرجات: (5-4-3-2-1) وجميع فقراتها إيجابية، وتتراوح الدرجة على الاستبانة ككل بين (32-160 درجة)، وتُعبّر الدرجة المتدنية عن ضعف تقدير عينة الدراسة لدرجة تفعيل الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء إدارة التغيير؛ فيما تُعبّر الدرجة المرتفعة عن قوة تقديرهم لهذه الممارسة.

**صدق الاستبانة:** يُقصد بصدق الأداة أن تقيس ما وُضعت من أجل قياسه، وتُحقّق الأهداف التي وُضعت لها قبل إعدادها (اللقاني والجمل، 1999، 15)، ولإيجاد صدق وثبات الاستبانة، قام الباحثان بتطبيقها على عينة عشوائية بلغت (30) من معلمي وزارة التربية والتعليم بمحافظة فلسطين الجنوبية من كلا الجنسين.

**أولاً/ صدق المُحكِّمين:** عرض الباحثان الاستبانة على (12) محكماً من أساتذة الجامعات الاختصاصيين بهدف التأكد من صلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله، حيث شملت التعديلات حذف بعض الفقرات غير المناسبة وإعادة صياغة فقرات أخرى، وإضافة فقرات جديدة.

**ثانياً/ صدق الاتساق الداخلي:** قام الباحثان بحساب معاملات ارتباط بيرسون، بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لبعدها، وأثر متغيرات الدراسة.

#### جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له

#	معامل الارتباط	#	معامل الارتباط	#	معامل الارتباط	#	معامل الارتباط	#	معامل الارتباط	#	معامل الارتباط
	المساءلة الإدارية		تقييم الأداء		القرارات الإدارية		إجراءات وآليات العمل		الاتصال الإداري		اللوائح والأنظمة
.913**	.1	.759**	.1	.802**	.1	.863**	.1	.897**	.1	.705**	.1
.796**	.2	.909**	.2	.865**	.2	.930**	.2	.750**	.2	.716**	.2
.847**	.3	.900**	.3	.673**	.3	.790**	.3	.853**	.3	.780**	.3
.812**	.4	.895**	.4	.623**	.4	.874**	.4	.760**	.4	.630**	.4
.779**	.5	.933**	.5	.876**	.5	.851**	.5	.816**	.5	.798**	.5
.759**	.6	.799**	.6	.818**	.6	.831**	.6	.794**	.6	.669**	.6
.808**	.7	.913**	.7	.826**	.7	.911**	.7	.726**	.7	.862**	.7
.680**	.8	.871**	.8	.790**	.8	.814**	.8	.801**	.8	.685**	.8
.728**	.9	.879**	.9	.825**	.9	.710**	.9	.740*	.9	.762**	.9
		.865**	.10			.709**	.10				.10

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

الصدق البنائي: قام الباحثان بحساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية، حسب الجدول التالي:

جدول (5): معامل ارتباط درجات أبعاد استبانة " الشفافية الإدارية " والدرجة الكلية

معامل الارتباط *	الأبعاد
.873**	البعد الأول: اللوائح والأنظمة.
.877**	البعد الثاني: الاتصال الإداري.
.858**	البعد الثالث: إجراءات وآليات العمل.
.856**	البعد الرابع: اتخاذ القرارات الإدارية.
.903**	البعد الخامس: تقييم الأداء.
.882**	البعد السادس: المساءلة الإدارية.

\*\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح = 2-30) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.361، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.463.

يتضح من الجدول أن جميع معاملات درجات ارتباطات أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية لها دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبذلك يتضح أن مجالات الاستبانة الستة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي، أي أن الأداة تقيس ما صُممت لقياسه.

✚ ثبات استبانة " : يعني الثبات أنه إذا طُبِقَ مقياس على مجموعة من الأفراد ورُصدت درجات كل فرد في هذا المقياس ثم أُعيد إجراء نفس المقياس على نفس هذه المجموعة ورُصدت أيضًا درجات كل فرد، فإن الترتيب النسبي للأفراد في المرة الأولى يكون قريباً لترتيبهم النسبي في المرة الثانية (أبو ناهية، 2000م، ص 179)، وقد قام الباحثان بحساب ثبات الأداة بالطريقتين التاليتين: أولاً: طريقة التجزئة النصفية: **Split-half method**: تم حساب ثبات استبانة " الشفافية الإدارية"؛ باستخدام قانون التجزئة النصفية، بإيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية، ومجموع درجات الفقرات الزوجية (أبو ناهية، 2000م، ص 166-167)

ثانياً: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (**Gronbach Alpha**): قام الباحثان بتقدير ثبات استبانة " الشفافية الإدارية" في صورتها النهائية بحساب معامل كرونباخ ألفا للمجالات الستة المكونة للاستبانة وللدرجة الكلية لها، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6): قيم معاملات ثبات استبانة " الشفافية الإدارية " بطريقة كرونباخ ألفا

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
البعد الأول: اللوائح والأنظمة.	9	.886
البعد الثاني: الاتصال الإداري.	9	.925
البعد الثالث: إجراءات وآليات العمل.	10	.948
البعد الرابع: اتخاذ القرارات الإدارية.	9	.923
البعد الخامس: تقييم الأداء.	10	.964
البعد السادس: المساءلة الإدارية.	9	.926
الدرجة الكلية للاستبانة	56	.981

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للاستبانة (0.981). وهي قيمة مرتفعة أيضاً، والتي تُطمئن الباحثين للوثوق بالاستبانة لتطبيقها على العينة الكلية، مما سبق يتضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

### المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=5-1)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي: (التميمي، 2004م، ص 42).

جدول (7): المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
منخفضة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
منخفضة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
مرتفعة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
مرتفعة جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثان على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى

المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحثان درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

### الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: "ما درجة تقدير معلمي المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين لمستوى الشفافية الإدارية؟". وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (One Sample T Test) للعينة الواحدة، وذلك للتعرف إلى ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة (المحايدة) وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي للمجالات وترتيبها تبعاً لذلك.

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية

م	الأبعاد	ع. الفقرات	م. الحسابي	ن. المعياري	و. النسبي%	الترتيب	الدرجة
1.	اللوائح والأنظمة.	9	3.99	0.745	79.80	5	مرتفعة
2.	الاتصال الإداري.	9	4.07	0.634	81.40	3	مرتفعة
3.	إجراءات وآليات العمل.	10	4.17	0.614	83.40	1	مرتفعة
4.	اتخاذ القرارات الإدارية.	9	4.14	0.646	82.80	2	مرتفعة
5.	تقييم الأداء.	10	3.98	0.664	79.60	6	مرتفعة
6.	المساءلة الإدارية.	9	4.04	0.666	80.80	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية للاستبانة	56	4.06	0.559	81.20	-	مرتفعة

يتضح أن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لدرجة تقدير معلمي المدارس الحكومية بمحافظات غزة لمستوى الشفافية الإدارية؛ حصلت على وزن نسبي (75.80%) أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى وعي مديري المدارس بمفهوم الشفافية الإدارية وإدراكهم لدورها المهم في العملية التعليمية، والتي تحدث إدارة ناجحة وعلاج العديد من المشاكل الإدارية كغموض في القوانين واللوائح المعمول وتوضيحها للمعلمين والعمل على وجود سبل لتبسيط الإجراءات التي تساهم في زيادة الثقة بين المعلمين والمديرين

والتي بدورها تعزز العملية التعليمية والارتقاء بها على كافة المستويات التعليمية، واتفقت نسبياً مع دراسة طراري (2022) والتي جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة رؤوف وآخرون (2021) والتي جاءت بدرجة مرتفعة، التي أكدت على الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية جاءت بدرجة مرتفعة، واختلفت نسبياً مع دراسة غلام (2022) والتي أظهرت أن مديري المدارس الابتدائية يتمتعون بمستوى متوسط من الشفافية الإدارية للعمل التربوي من وجهة نظرهم.

#### تحليل الفقرات:

- البعد الأول " اللوائح والأنظمة": قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والترتيب لفقرات هذا البعد كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (9): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لفقرات بعدد اللوائح والأنظمة".

م	الفقرة	ع.الفقرات	م. الحسابي	ن. المعياري	و. النسبي	الترتيب
1.	يعقد مدير المدرسة لقاءات دورية لأولياء الأمور لمناقشة القضايا التربوية المتعلقة بأبنائهم.	3.99	0.861	79.80	5	مرتفعة
2.	يخصص لأولياء الأمور أوقاتاً محددة للسؤال عن أبنائهم.	4.12	0.847	82.40	3	مرتفعة
3.	يطلع مدير المدرسة المعلمين على الأنظمة والقوانين التي تتغير باستمرار فور صدورهم بشكل متدرج	4.16	0.795	83.20	2	مرتفعة
4.	يحدث إجراءات العمل المدرسي في ضوء الأنظمة والقوانين مروراً بمراحل عملية التغيير (الإذابة، التغيير، التجميد)	4.26	0.714	85.20	1	مرتفعة
5.	يتابع التغييرات التي تطرأ على الأنظمة والقوانين التي تصدرها وزارة التربية والتعليم باستمرار	3.86	0.973	77.20	7	مرتفعة
6.	يقدم التعليمات المتغيرة للمعلمين في المدرسة في الوقت المناسب	3.81	0.869	76.20	8	مرتفعة
7.	يقدم المعلومات التي يحتاجها المعلمون في الوقت المناسب الملائم للمرحلة البنائية داخل المدرسة.	4.01	0.891	80.20	4	مرتفعة
8.	ينفذ نظام المساءلة الداعم للتغيير بفاعلية وعلانية لكافة العاملين بالمدرسة بما يحقق الشفافية الإدارية.	3.74	1.175	74.80	9	مرتفعة
9.	يلتزم بدقة شرح التعليمات التي يتم تغييرها أثناء عرضها على المعلمين داخل المدرسة	3.98	0.951	79.60	6	مرتفعة

### يتضح من الجدول أن أعلى فقرتين كانتا:

الفقرة رقم (1) وهي: "يحدّث إجراءات العمل المدرسي في ضوء الأنظمة والقوانين مروراً بمراحل عملية التغيير (الإذابة، التغيير، التجديد)", احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.20%) بدرجة مرتفعة جداً. ويعزو الباحثان هذا إلى حرص إدارات المدرسة ورغبتهم في إطلاع المعلمين على الأمور المتعلقة باللوائح والقوانين الذي يعتبر القوة الحقيقيّة في التعاون المشترك بين إدارة المدرسة والمعلمين ويعتبر المقياس الحقيقي لقوة المدرسة التعاون المشترك في تطبيق كافة القوانين دون تمييز، وتتفق مع دراسة طراري (2022) التي أكدت أهمية الالتزام بالأنظمة والقوانين والتي جاءت بدرجة مرتفعة. واختلفت مع دراسة غلام (2022) والتي جاءت بدرجة متوسطة حول الأنظمة والقوانين التي يتبعها مديري المدارس.

الفقرة رقم (3) والتي نصت على: "يطلع مدير المدرسة المعلمين على الأنظمة والقوانين التي تتغير باستمرار فور صدورها بشكل متدرج، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (83.20%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى: حنكة مديري المدارس بالحفاظ على النظام داخل المدرسة من حيث نصاب الحصص وحصص المناوبة في المدرسة، والنقل اللوائي للمعلمين من منطقة إلى آخر حسب تنقلات وزارة التربية والتعليم حيث يتم إبلاغهم في الوقت المناسب حتى لا يحدث تضرر ولا إرباك في العملية التعليمية.

### وكانت أدنى فقرتين ما يلي:

الفقرة (8) وهي: "ينفذ نظام المساءلة الداعم للتغيير بفاعلية وعلانية لكافة العاملين بالمدرسة بما يحقق الشفافية الإدارية", احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (74.80%)، وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان هذا إلى مركزية القرارات الإدارية لدى معظم مديري المدارس عند وضع الأنشطة المختلفة، وكذلك كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق مديري المدارس، وكذلك انشغال غالبية المعلمين بتنفيذ الدروس والنشاطات التعليمية المختلفة، واتفقت مع دراسة أبو عجمة (2020) والتي أكدت على ممارسة الشفافية الإدارية حول نظام المساءلة الداعم للتغيير في المدارس المتوسطة بمدينة أبها جاء بدرجة مرتفعة.

الفقرة (6) وهي: "يقدم التعليمات المتغيرة للمعلمين في المدرسة في الوقت المناسب", احتلت المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (76.20%)، وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى انشغال معظم مديري المدارس في تنظيم أمور المدرسة من كافة النواحي التعليمية كأنشطة التعليم والتعلم، ومتابعة كافة زوار المدرسة وأيضاً الدورات التي تعدها وزارة التربية والتعليم لهم، واتفقت مع دراسة طراري (2022) والتي أكدت أهمية الالتزام بالأنظمة والقوانين.

البعد الثاني "الاتصال الإداري": قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والترتيب لفقرات هذا البعد كما يلي:

جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "الاتصال الإداري"

م	الفقرة	ع. الفقرات	م. الحسابي	ن. المعياري	و. النسبي	الترتيب
1	يحرص مدير المدرسة على تحديث آليات عقد اللقاءات الدورية مع المعلمين في ضوء متطلبات الواقع .	3.95	0.760	79.00	8	مرتفعة
2	يميل إلى تغيير أساليب العمل مع جميع المعلمين دون تمييز	4.04	0.814	80.80	5	مرتفعة
3	يشجع على الثقة المتبادلة بين كل من الإدارة والمعلمين من مدخل التجديد التنظيمي.	4.07	0.876	81.40	4	مرتفعة
4	يستخدم وسائل الاتصال المتغيرة كالتواتس أب والتليجرام في تعزيز رسالة المدرسة.	4.03	0.831	80.60	7	مرتفعة

م	الفقرة	ع. الفقرات	م. الحسابي	ن. المعياري	و. النسبي	الترتيب
5.	يحرص على التواصل مع أولياء الأمور للمشاركة في كتابة رسالة المدرسة التي تحث على التغيير كمدخل مفتوح التفكير.	3.89	0.862	77.80	9	مرتفعة
6.	يستخدم وسائل التواصل الاجتماعي كالتواتس أب ورسائل الجوال والاتصال المباشر والتعميمات الورقية في توصيل كافة التعليمات التي تتغير وإبلاغ المعلمين بها.	4.06	0.829	81.20	6	مرتفعة
7.	يحرص على تخصيص رسائل للمعلمين المعنيين بالتعليمات القابلة للتغيير من قبل إدارة المدرسة	4.18	0.789	83.60	3	مرتفعة
8.	يشجع المعلمين على اتباع التسلسل الإداري في حل مشكلاتهم لإحداث التغيير البنوي.	4.24	0.756	84.80	1	مرتفعة
9.	يهتم بمشاركة المعلمين في تحديد المعلومات التي يحتاجونها من أجل التجديد المستمر والارتقاء بالمدرسة.	4.19	0.764	83.80	2	مرتفعة

يتضح من الجدول أن أعلى فقرتين كانتا:

الفقرة (8) وهي: "يشجع المعلمين على اتباع التسلسل الإداري في حل مشكلاتهم لإحداث التغيير البنوي"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (84.80%) وبعزو الباحثان هذا إلى حرص مديري المدارس على تقديم كافة التسهيلات اللازمة لكل المعلمين بهدف الوصول لحل جذي لكافة العقبات التي قد يواجهونها داخل المدرسة. واتفقت مع دراسة رؤوف وآخرون (2021) والتي أكدت على ممارسة الاتصال الإداري بين المعلمين ومديري المدارس.

الفقرة رقم (9) وهي: "يهتم بمشاركة المعلمين في تحديد المعلومات التي يحتاجونها من أجل التجديد المستمر والارتقاء بالمدرسة"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (83.80%) وبعزو الباحثان ذلك إلى حرص مديري المدارس بمشاركة كافة المعلمين في تحديد احتياجات المدرسة من الواقع الفعلي وتحديد أهداف. وسياسات المدرسة وممارسة التنمية المهنية متضمنة كيفية التدريس وغيرها التي بدورها تحسن العملية التعليمية.

كمت يتبين من الجدول أن أدنى فقرتين كانتا:

الفقرة (5) وهي: "يحرص على التواصل مع أولياء الأمور للمشاركة في كتابة رسالة المدرسة التي تحث على التغيير كمدخل مفتوح التفكير"، احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (77.80%) وبعزو الباحثان ذلك إلى: اهتمام مديري المدارس بمحافظة غزة إلى تعزيز الاتصال والتواصل مع أولياء والذي بدوره يؤدي إلى تطوير المدرسة بشكل أساس والتعاون المشترك والذي يصب في مصلحة المدرسة والذي يعمل على تحقيق النجاح والرقي بالمدرسة من خلال وضع مجموعة من التوصيات والنتائج المتعلقة بالعمل داخل المدرسة، واتفقت مع دراسة حرب (2011) والتي أكدت على ضرورة المشاركة والتواصل مع أولياء الأمور.

الفقرة رقم (1) وهي: "يحرص مدير المدرسة على تحديث آليات عقد اللقاءات الدورية مع المعلمين في ضوء متطلبات الواقع"، احتلت المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (79.00%) وبعزو الباحثان ذلك إلى قيام مديري المدارس

بالأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه بالرغم من انشغالهم الدائم في تطوير وتحسين أداء المعلمين وأيضاً تلزم المعلمين بحضور الندوات والايام الدراسية التي تعقدها المؤسسات المختلفة والتي بدوره تصقل مهارات المعلمين، واتفقت مع دراسة رؤوف وآخرون (2021) والتي أكدت على ممارسة الاتصال الإداري بين المعلمين ومديري المدارس.

- البعد الثالث: إجراءات وآليات العمل: قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والترتيب ل فقرات هذا البعد كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " إجراءات وآليات العمل "

م	الفقرة	ع. الفقرات	م. الحسابي	ن. المعياري	و. النسبي	الترتيب
1.	يقفل مدير المدرسة آليات العمل والإجراءات الإدارية المتغيرة باستمرار.	4.24	0.778	84.80	3	مرتفعة
2.	يناقش الأساليب المتغيرة لإجراءات ومهام عمل المعلمين داخل المدرسة كنوع من التثقيف والتوعية.	4.19	0.797	83.80	4	مرتفعة
3.	يشرك المعلمين في تطوير إجراءات العمل لتحقيق التغيير المطلوب.	4.18	0.768	83.60	5	مرتفعة
4.	يتصف بالمرونة الإدارية في تطبيق إجراءات العمل لتحقيق التغيير المطلوب.	4.15	0.697	83.00	6	مرتفعة
5.	يمارس النهج الإداري لتغيير الوضع الحالي قولاً وفعلاً باستخدام الإقناع والإغراء.	4.14	0.796	82.80	7	مرتفعة
6.	يقوم بعمل خطة هيكلية تواكب نماذج التغيير كنموذج كورت (مرحلة الإذابة، مرحلة التغيير، مرحلة التجميد) للاسترشاد بها في توزيع أعباء العمل داخل المدرسة	4.07	0.740	81.40	10	مرتفعة
7.	يحرص على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير البنوي	4.27	0.786	85.40	1	مرتفعة جداً
8.	يستجيب باستمرار لاحتمية التغيير وانعكاساتها على المدرسة	4.11	0.760	82.20	9	مرتفعة
9.	يوزع أعباء العمل وفقاً لقدرات المعلمين واهتماماتهم بما يناسب قدراتهم بشكل عادل.	4.26	0.709	85.20	2	مرتفعة جداً
10.	يطبق القوانين والأحكام ويحدث التغيير بعدالة تامة بين الموظفين	4.13	0.794	82.60	8	مرتفعة

يتضح من الجدول أن أعلى فقرتين كانتا:

\_ الفقرة (7) وهي: "يحرص على تطوير المناخ المدرسي الداعم للتغيير البنوي"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.40%) بدرجة مرتفعة جداً، ويعزو الباحثان ذلك إلى سعي مديري المدارس لتحقيق مناخ تنظيمي ايجابي في المدرسة للمعلمين مما يشكل

دافعاً لهم نحو إجراء التعديل أو التغيير في إجراءات العمل داخل المدرسة، وتتفق مع دراسة طراري (2022) التي أكدت على دور الشفافية الإدارية في تطبيق إجراءات العمل داخل المدارس.

الفقرة رقم (9) وهي: "يوزع أعباء العمل وفقاً لقدرات المعلمين واهتماماتهم بما يناسب قدراتهم بشكل عادل"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (85.20%)، بدرجة مرتفعة جداً، ويعزو الباحثان ذلك إلى: حرص مديري المدارس مساواة كافة المعلمين في توزيع نصاب الحصص عليهم وكذلك تكليف المعلمين الأكفاء بعقد الإذاعة المدرسية حول أحداث دينية وتاريخية مهمة كأحداث القضية الفلسطينية. واتفقت مع دراسة حرب (2011) التي أكدت أن الشفافية الإدارية بكل متغيراتها لتصبح نهجاً إدارياً مؤسسياً، والعمل على إعادة النظر بصياغة الأنظمة والقوانين، وتختلف مع دراسة حرب (2011) التي أظهرت وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة.

وكانت أدنى فقرتين:

الفقرة رقم (6) وهي: "يقوم بعمل خطة هيكلية تواكب نماذج التغيير كنموذج كورت (مرحلة الإذابة، مرحلة التغيير، مرحلة التجميد) للاسترشاد بها في توزيع أعباء العمل داخل المدرسة"، احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (81.40%)، بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى سعي مديري المدارس بوضع خطط مسبقة لكافة المعلمين والعمل بها لتحقيق أكبر قدر ممكن داخل المدرسة واختيار المعلمين الأكفاء بشكل دائم للحفاظ على سير العملية التعليمية بالمدرسة. واتفقت مع دراسة أبو كريم والقطيفان (2020) والتي أظهرت متابعة العمل داخل المدرسة، واختلفت مع دراسة الشلاقي (2020) التي أكدت واقع ممارسة القيادات التربوية لإدارة التغيير لدى الإدارة العامة للتعليم جاءت بدرجة متوسطة.

الفقرة رقم (8) وهي: "يستجيب باستمرار لحتمية التغيير وانعكاساتها على المدرسة"، احتلت المرتبة التاسعة وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (82.20%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى: أن مديري المدارس لديهم قواعد وأسس يتم اتباعها داخل المدرسة من أجل تحسين الأداء لدى المعلمين من خلال الأنشطة والرحلات التي يقوم بها المديرون الأكفاء لتعزيز التعاون المشترك بين المعلمين داخل المدرسة والرقي بمستوى العملية التعليمية، بالإضافة إلى اهتمام المديرين بمنافسة المدارس الأخرى يدفعه إلى إجراء تغييرات مستمرة للتكيف مع متطلبات التغيير المعاصرة، واتفقت مع دراسة طراري (2022) دراسة شقورة (2012) والتي أكدت على ضرورة التغيير الدائم بالمدرسة.

– البعد الرابع " اتخاذ القرارات الإدارية ": قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والترتيب لفقرات هذا البعد كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (12): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لفقرات بعد " اتخاذ القرارات الإدارية ".

م	الفقرة	ع. الفقرات	م. الحسابي	ن. المعياري	و. النسبي	الترتيب
1.	يعلن مدير المدرسة عن القرارات المتغيرة الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.	4.06	0.759	81.20	8	مرتفعة
2.	يراعي إمكانات وقدرات المعلمين بالمدرسة عند اتخاذ القرارات المتغيرة.	4.11	0.721	82.20	6	مرتفعة جداً
3.	يتيح الفرصة أمام المعلمين للتعبير والمناقشة بغرض التوصل إلى فهم مشترك للقرارات التي يتم تغييرها في ضوء انعكاسها على مصلحة العمل	4.26	1.431	85.20	1	مرتفعة جداً

م	الفقرة	ع. الفقرات	م. الحسابي	ن. المعياري	و. النسبي	الترتيب
4.	يشرك المعلمين في مراجعة وتقييم القرارات الجديدة باستمرار.	4.23	0.829	84.60	2	مرتفعة
5.	يتيح فرصة الاطلاع على المعلومات قبل اتخاذ القرار النهائي لها.	4.20	0.840	84.00	3	مرتفعة
6.	يستفيد من التجارب السابقة في التعامل مع القرارات الجديدة بشكل مستمر.	4.00	0.856	80.00	9	مرتفعة
7.	يوأتم بين ظروف المعلمين واصدار القرارات المتغيرة أو تحديثها وتعديلها بما لا يؤثر على سلامة وصحة العمل.	4.07	0.818	81.40	7	مرتفعة
8.	يتجنب اتخاذ القرارات المتغيرة حسب الظروف المحيطة للمدرسة	4.15	1.432	83.00	5	مرتفعة
9.	يحفز المعلمين لمتابعة القرارات الداعمة لإحداث التغيير كتجديد تنظيمي	4.19	0.790	83.80	4	مرتفعة

يتضح من الجدول أن أعلى فقرتين كانتا:

الفقرة (3) وهي: "يتيح الفرصة أمام المعلمين للتعبير والمناقشة بغرض التوصل إلى فهم مشترك للقرارات التي يتم تغييرها في ضوء انعكاسها على مصلحة العمل، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (85.2%) بدرجة مرتفعة جداً، ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص مديري المدارس بأشراك المعلمين في اللقاءات التي تعقدها المدرسة بشكل دوري للتحدث حول تطوير الإدارة المدرسية ومعرفة ما يحتاجها الميدان التربوي لتعزيز العملية التعليمية والتي تنعكس بشكل إيجابي على تقدم المدرسة عن غيرها من المدارس الأخرى، واتفقت مع دراسة رؤوف وآخرون (2021) والتي أظهرت مشاركة مديري المدارس للمعلمين حول اتخاذ القرارات الإدارية.

الفقرة رقم (4) وهي: "يشرك المعلمين في مراجعة وتقييم القرارات الجديدة باستمرار"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (84.60%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان هذا إلى حرص مديري المدارس بإبلاغ كافة المعلمين بالقرارات التي ينوي تنفيذها ومعرفة مدي ملائمة تلك القرارات في تحسين العملية التعليمية.

وكانت أدنى فقرتين:

الفقرة (6) وهي: "يستفيد من التجارب السابقة في التعامل مع القرارات الجديدة بشكل مستمر"، احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (80.00%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى امتلاك مديري المدارس إلى خبرة واسعة في الميدان الإداري في التعامل مع كافة القرارات التي يتم تنفيذها داخل المدرسة.

واتفقت مع دراسة غلام (2022) والتي أظهرت ممارسة المدراء اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتختلف مع دراسة رؤوف وآخرون (2021) التي أظهرت أن درجة مديري المدارس لاتخاذ القرار جاء بدرجة مقبولة

\_ الفقرة رقم (1) والتي نصت على: "يعلن مدير المدرسة عن القرارات المتغيرة الصادرة عن وزارة التربية والتعليم"، احتلت المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (81.20%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص مديري المدارس بتطبيق كافة القرارات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم باستمرار حتى لا يحدث تغيير أو أرباك في العملية التعليمية، وتختلف مع دراسة محمد (2010) والتي أكدت تغيير أدوار ومهام القادة، هناك محاولات لمقاومة التغيير التنظيمي.

- البعد الخامس "تقييم الأداء": قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والترتيب لقرارات هذا البعد كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (13): المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لقرارات بعد "تقييم الأداء"

م	الفقرة	ع. الفقرات	م. الحسابي	ن. المعياري	و. النسبي	الترتيب
1.	يواكب مدير المدرسة إجراءات التقييم ومتطلباته في ضوء الهدف منه في إحداث التغيير الإيجابي.	4.00	0.780	80.00	5	مرتفعة
2.	يقيم المعلمين على فترات دورية منتظمة لتحسين التغيير المطلوب في أدائهم.	4.03	0.802	80.60	2	مرتفعة جداً
3.	يوفر فهماً مشتركاً بينه وبين المعلمين حول أسس التقييم ومعايير العمل المدرسي.	4.08	0.756	81.60	1	مرتفعة
4.	يطبق معايير التقييم لأداء المعلمين بمؤشرات واضحة بعيدة عن الذاتية.	4.01	0.818	80.20	4	مرتفعة
5.	يتابع أداء المعلمين بصورة متغيرة خلال العام الدراسي	3.94	0.887	78.80	8	مرتفعة
6.	يشجع المعلمين على استحداث مهارات العدالة والانضباط الإيجابي لدى طلبتهم جديدة لتغيير التعليم نحو الأفضل.	3.87	0.751	77.40	10	مرتفعة
7.	يقدم تغذية راجعة لكافة المعلمين حول مستوى أدائهم لتحقيق التغيير المطلوب.	3.89	0.895	77.80	9	مرتفعة
8.	يطلع المعلمين على نتائج التقييم ومناقشتها معهم	3.96	0.871	79.20	6	مرتفعة
9.	يتبع نهج التغيير الداعم لعملية تقييم أداء المعلمين	3.95	0.754	79.00	7	مرتفعة
10.	يضع خطة ابتكار تتسم بالتغيير لرفع مستوى أداء المعلمين	4.02	0.840	80.40	3	مرتفعة

يتضح من الجدول أن أعلى فقرتين كانتا:

\_ الفقرة رقم (3) وهي: "يوفر فهماً مشتركاً بينه وبين المعلمين حول أسس التقييم ومعايير العمل المدرسي"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (81.60%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى سعي مديري المدارس على إعطاء كافة المعلمين الهيكلية حول معايير التقييم التي يتم اتباعها في تقييم المعلمين حتى يكونوا على استعداد تام لتنفيذ كافة الاستراتيجيات التعليمية

داخل الغرفة الصفية، وأيضاً يرجع للخبرات السابقة التي مر بها مديري المدارس من خلال السنوات السابقة التي تم قضاها في عملية التدريس وهذا بدوره انعكس ايجاباً على العملية التعليمية من خلال المتابعة للمعلمين وتقييم أدائهم الدوري لهم. واتفقت مع دراسة السحبياني والمفيز (2020) والتي أظهرت أن مستوى الشفافية الإدارية حول تقييم الأداء مرتفعاً.

الفقرة (2) وهي: "يقيم المعلمين على فترات دورية منتظمة لتحسين التغيير المطلوب في أدائهم"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (80.60%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص مديري المدارس على متابعة الأداء المهني لكافة المعلمين حول تنفيذ الحصص الدراسية المطلوبة منهم على أكمل وجه ومتابعة دقاتر التحضير باستمرار وكذلك متابعة الخطط اليومية والفصلية، واتفقت مع دراسة آل مسلط والمخلافي (2021) والتي أظهرت أن مستوى مستوي التغيير في الأداء جاء مرتفعاً ودراسة الشلافي (2020) التي أكدت استحداث تقييمات تواكب إدارة التغيير.

وكانت أدنى فقرتين:

الفقرة رقم (6) وهي: "يشجع المعلمين على استحداث مهارات العدالة والانضباط الإيجابي لدى طلبتهم جديدة لتغيير التعليم نحو الأفضل"، احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (77.40%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى: أن مديري المدارس يصرون على الالتزام بكافة الإجراءات التي تجربها إدارة المدرسة حول التوزيع العادل للطلبة داخل المدرسة من أجل ممارسة الاستراتيجيات الحديثة التي بدورها توجد العملية التعليمية.

وتتفق مع دراسة طراري (2022) والتي أكدت أهمية تقييم الأداء داخل المدارس، وتختلف مع دراسة عبد الغفار (2010) والتي أكدت تغيير أساليب التقييم المتبعة.

الفقرة رقم (7) والتي نصت على: "يقدم تغذية راجعة لكافة المعلمين حول مستوى أدائهم لتحقيق التغيير المطلوب"، احتلت المرتبة التاسعة وقبل الأخيرة، بوزن نسبي قدره (77.80%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس يسعون دوماً إلى تشجيع معلمهم على الإبداع في مجالات التعليم المختلفة من أجل بناء مستقبل واعد لهم، وكذلك توجيههم وإرشادهم نحو استخدام الأساليب والاستراتيجيات الحديثة في التعليم.

البعد السادس: "المساءلة الإدارية": قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والترتيب لفقرات هذا البعد كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد: "المساءلة الإدارية"

م	الفقرة	ع. الفقرات	م. الحسابي	ن. المعياري	و. النسبي	الترتيب
1.	يطبق مدير المدرسة نظام المساءلة بفاعلية كبيرة	4.08	0.796	81.60	3	مرتفعة
2.	يملك نظاماً واضحاً للمساءلة	4.09	1.918	81.80	4	مرتفعة
3.	يغرس الرقابة الذاتية في نفوس المعلمين داخل المدرسة	3.98	0.780	79.60	8	مرتفعة
4.	يحرص على تطبيق نظام المساءلة على كافة المعلمين بالمدرسة	3.99	0.771	79.80	7	مرتفعة
5.	يحاسب جميع المقصرين في إتمام واجباتهم وأنشطتهم المدرسية	4.13	2.533	82.60	2	مرتفعة

م	الفقرة	ع. الفقرات	م. الحسابي	ن. المعياري	و. النسبي	الترتيب
6.	يحرص على مكافحة الفساد الإداري بكافة أنواعه	3.95	0.802	79.00	9	مرتفعة
7.	يحرص على اختيار المعلمين على أساس الكفاءة الإدارية	4.06	0.756	81.20	5	مرتفعة
8.	يوفر الحماية للمعلمين الذين يساهمون في كشف الفساد الإداري	4.14	0.795	82.80	1	مرتفعة
9.	يكتشف وجود الخلل لدى المعلمين في تطبيق الاستراتيجيات التعليمية ومحاسبتهم وفق أنظمة المساءلة الإدارية	4.00	0.721	80.00	6	مرتفعة

يتضح من الجدول أن أعلى فقرتين كانتا:

– الفقرة رقم (8) وهي: "يوفر الحماية للمعلمين الذين يساهمون في كشف الفساد الإداري"، احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (82.80%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص مديري المدارس بمتابعة كافة التطورات الإدارية داخل المدرسة ومعرفة كل ما يدور داخل المدرسة ومتابعة كافة المعلمين بشكل مستمر وإعطاءهم الثقة الكاملة في معرفة ما يدور ما يعرقل عملية التدريس ووضع حلول لذلك دون أحداث إلى مشاكل قد تؤثر سير العملية التعليمية، وتتفق مع دراسة أبو عجمة (2020) والتي أكدت على دور مدى الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في المدارس ترسيخ ممارسة النزاهة والشفافية لتصبح سلوكاً معتاداً ومتوقعاً.

– الفقرة رقم (5) وهي: "يحاسب جميع المقصرين في إتمام واجباتهم وأنشطتهم المدرسية"، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (82.60%)، بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى حرص مديري المدارس القيام بأعمالهم على أكمل وجه ومتابعة كافة المعلمين ومتابعة خططهم اليومية والفصلية وإعطاءهم التعليمات لإنجاز مهامهم بشكل مستمر لضمان سير العملية التعليمية والرقى بالعملية التعليمية.

وكانت أدنى فقرتين في مجال "المساءلة الإدارية":

– الفقرة رقم (6) وهي: "يحرص على مكافحة الفساد الإداري بكافة أنواعه"، احتلت المرتبة التاسعة والأخيرة بوزن نسبي قدره (79.00%)، بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم خبرات واسعة في معرفة كل ما يدور داخل المدرسة وتطبيق كافة القوانين على المعلمين دون وتميز ومحاسبة المقصرين من خلال النقل من المدرسة إلى أخرى والذي يكون حسب الإجراءات الإدارية المتبعة من وزارة التربية والتعليم.

– الفقرة رقم (3) وهي: "يغرس الرقابة الذاتية في نفوس المعلمين داخل المدرسة"، احتلت المرتبة الثامنة وقبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (79.60%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس لديهم رؤية واضحة بالتعامل مع كافة المعلمين وغرس التعاون والمحبة بينهم وبين كافة المعلمين والتي من شأنها تحسن العملية التعليمية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، وتفسيرها: وينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية، في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وذلك في ضوء إدارة التغيير تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، التخصص، سنوات الخدمة)؟".

وتتبع عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الشفافية الإدارية، في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وذلك في ضوء إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الذكور (ن=221) ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة من الإناث (ن=327) لمستوى الشفافية الإدارية، في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وذلك في ضوء إدارة التغيير موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (15): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين درجات تقدير المفحوصين لمستوى الشفافية الإدارية، تبعاً لمتغير الجنس.

البعد	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
اللوائح والأنظمة.	ذكر	221	3.950	0.7748	1.098	0.279	غير دالة إحصائياً
	أنثى	327	4.021	0.7233			
الاتصال الإداري.	ذكر	221	4.012	0.6557	0.064	0.068	غير دالة إحصائياً
	أنثى	327	4.114	0.6167			
إجراءات وآليات العمل	ذكر	221	4.133	0.6559	1.245	0.214	غير دالة إحصائياً
	أنثى	327	4.202	0.5836			
اتخاذ القرارات الإدارية.	ذكر	221	4.102	0.6892	1.141	0.254	غير دالة إحصائياً
	أنثى	327	4.167	0.6151			
تقييم الأداء.	ذكر	221	3.901	0.7422	2.081	0.038	دالة إحصائياً
	أنثى	327	4.026	0.6006			
المساءلة الإدارية	ذكر	221	3.991	0.6376	1.642	0.101	غير دالة إحصائياً
	أنثى	327	4.085	0.6832			
الاستبانة ككل	ذكر	221	4.015	0.5918	1.773	0.071	غير دالة إحصائياً
	أنثى	327	4.103	0.5344			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (546) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.33)

يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية في المحور الخامس من الاستبانة في مجال تقييم الأداء وجاءت الفروق لصالح الإناث؛ بينما في باقي الأبعاد تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لمستوى الشفافية الإدارية في ضوء إدارة التغيير تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحثان ذلك إلى: أن أفراد عينة الدراسة يواجهون بشكل عام نفس الظروف من حيث تميز القيادة وتميز المعلمين وتميز التخطيط الاستراتيجي وتميز الثقافة التنظيمية كون هذه الأبعاد يطلع عليها المعلمون لأن الأبعاد المذكورة تختص بأداء عمل مديري المدارس وكلاهما يسعون للارتقاء بالعملية التدريسية على كافة الأصعدة لكل الجنسين، كما أن اللوائح والتعليمات الصادرة لإدارة المدارس الحكومية موحدة للجمع دون تمييز بين الذكور والإناث، واختلفت مع دراسة طراري (2022) والتي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث.

الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الشفافية الإدارية في ضوء إدارة التغيير بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير التخصص (علمي، أدبي)".  
وللتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان بالمقارنة بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن تخصصهم (علمي)، (ن=230)، ومتوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة ممن تخصصهم (أدبي)، (ن=318) لمستوى الشفافية الإدارية في ضوء إدارة التغيير موضوع الدراسة باستخدام اختبار ت "T. test" للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، والجدول التالي يوضح ذلك:  
جدول (16): اختبار "T" للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى الشفافية الإدارية تبعًا لمتغير التخصص

البعد	التخصص	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
اللوائح والأنظمة.	(علمي)	230	3.988	0.7277	0.115	0.908	غير دلالة إحصائية
	(أدبي)	318	3.996	0.7577			
الاتصال الإداري.	(علمي)	230	4.061	0.6151	0.368	0.713	غير دلالة إحصائية
	(أدبي)	318	4.081	0.6483			
إجراءات وآليات العمل	(علمي)	230	4.176	0.6123	0.051	0.960	غير دلالة إحصائية
	(أدبي)	318	4.173	0.6164			
اتخاذ القرارات الإدارية.	(علمي)	230	4.124	0.6291	0.529	0.597	غير دلالة إحصائية
	(أدبي)	318	4.153	0.6590			
تقييم الأداء .	(علمي)	230	3.964	0.6930	0.339	0.735	غير دلالة إحصائية
	(أدبي)	318	3.984	0.6424			
المساءلة الإدارية	(علمي)	230	4.012	0.6533	1.077	0.282	غير دلالة إحصائية
	(أدبي)	318	4.073	0.6752			
الاستبانة ككل	(علمي)	230	4.055	0.5548	0.457	0.648	غير دلالة إحصائية
	(أدبي)	318	4.077	0.5634			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (546) ومستوى دلالة (0.05) = (1.96)، ومستوى دلالة (0.01) = (2.33)  
يتبين من الجدول السابق أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية ؛ مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الشفافية الإدارية، في المدارس الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، وذلك في ضوء إدارة التغيير تعزى لمتغير التخصص، ويعزو الباحثان ذلك إلى: مركزية التعليم التي تصدرها وزارة التربية والتعليم لكافة العاملين بالمدارس الحكومية وإطلاعهم عليها، وتطبيق عليهم بغض النظر عن تخصصاتهم سواء كانت علمية أو أدبية، وأن غالبيتهم يتلقون دورات وندوات مستمرة يتم عقدها من قبل وزارة التربية والتعليم، وتتفق مع دراسة آل مسلط والمخلفي (2021)، التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص.

الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الشفافية الإدارية في ضوء إدارة التغيير بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحثان باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن الفروق بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين لمستوى الشفافية الإدارية في ضوء إدارة التغيير بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (17): اختبار "F" للكشف عن الفروق بين درجات تقدير المفحوصين لمستوى الشفافية الإدارية في ضوء إدارة التغيير تعزى لمتغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
اللوائح والأنظمة.	بين المجموعات	0.385	2	0.193	0.346	0.707	غير دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	302.894	545	0.556			
	الإجمالي	303.279	547				
الاتصال الإداري	بين المجموعات	0.433	2	0.217	0.538	0.584	غير دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	219.511	545	0.403			
	الإجمالي	219.944	547				
إجراءات وآليات العمل	بين المجموعات	0.105	2	0.050	0.132	0.876	غير دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	206.192	545	0.378			
	الإجمالي	206.292	547				
اتخاذ القرارات الإدارية	بين المجموعات	0.248	2	0.124	0.296	0.744	غير دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	228.161	545	0.419			
	الإجمالي	228.409	547				
تقييم الأداء	بين المجموعات	1.790	2	0.895	2.040	0.131	غير دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	239.068	545	0.439			
	الإجمالي	240.857	547				
المساءلة الإدارية	بين المجموعات	1.130	2	0.565	1.275	0.280	غير دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	241.636	545	0.443			
	الإجمالي	242.766	547				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	0.449	2	0.224	0.716	0.489	غير دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	170.715	545	0.313			
	الإجمالي	171.163	547				

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 545) ومستوى دلالة 0.05 = (3.01)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.33).

يتضح من الجدول السابق أن قيم "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية في جميع مجالات الاستبانة وفي درجتها الكلية، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير المفحوصين بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الشفافية الإدارية في ضوء إدارة التغيير بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحثان ذلك إلى: إنجاز أهداف الأعمال المدرسية الموكلة إليهم جميعاً، وتطبيقها على أكمل وجه، وعلى

الرغم من ذلك فإن استجابات أفراد عينة الدراسة متقاربة لمتغير سنوات الخدمة ويعزو الباحثان ذلك إلى: اهتمام مديري المدارس بجميع المعلمين بغض النظر عن سنوات الخدمة وإعطاء التوجيهات والإرشادات للجميع من أجل تحقيق التميز بالمدرسة وتحقيق العدالة التنظيمية بين جميع المعلمين، واختلفت مع دراسة طراري (2022) التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة وجاءت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات.

#### توصيات الدراسة:

1. ضرورة تنفيذ دورات تدريبية لمديري المدارس لتعريفهم بماهية الشفافية الإدارية وأهميتها.
2. ضرورة وضع آلية محددة ومكتوبة حول كيفية ممارسة الشفافية الإدارية من قبل وزارة التربية والتعليم التي تلزم مديري المدارس بتنفيذها وجعلها متاحة للجميع.
3. تعزيز الوعي بين المعلمين بمفهوم الشفافية الإدارية وأهميتها وأهدافها وإيجابيات تفعيلها.
4. إعطاء الأهمية لموضوع الشفافية الإدارية وتوجيه مختلف البحوث على هذا البعد، وذلك لما يكتسبه من أهمية في رفع الأداء المهني للمعلمين وتحسين أدائهم بشكل دائم.
5. تعزيز مفهوم المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس والتأكيد على تطبيقه على جميع المعلمين دون استثناء حتى يعم الشعور بالمساواة بين كافة المعلمين بالمدرسة.

#### المصادر والمراجع

##### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، يوسف (2010م). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. ط2. الأردن: دار كنوز المعرفة.
- الأغا، إحسان خليل. (2000م). *البحث العلمي عناصره مناهجه أدواته*. ط2. غزة: مطبعة الأمل التجارية.
- الانتلاف من أجل النزاهة والمساءلة-أمان (2021م). *تقرير الخطة الاستراتيجية*، شركاء من أجل النزاهة، رام الله.
- بلخير، محمد عبد الرحيم والزهراني، عبد الواحد سعود (2017م). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس في محافظة القنفذة، *مجلة العلوم التربوية*، 15 (3) 288-319.
- أبو حبيب، محمود صبري (2014م). *واقع تطبيق الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- حميد، أسيل عبد البديع شحادة (2021م) *أثر الشفافية الإدارية على تحقيق التميز المؤسسي لشركات التأمين العاملة في قطاع غزة والمدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- رؤوف، خالد محمود وياسين، مروان خيرو (2021م). الشفافية الإدارية ودورها في تشخيص عيوب التنظيم الإداري لدى مدرء المدارس الثانوية، *مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة*، 3 (3) 19-31.
- شريف، محمد والزبيدي، سامي أحمد سعد (2019م). درجة ممارسة إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين، *المجلة التربوية*، 11 (67)، ص459-498.
- الشقرفي، هبة فؤاد صادق (2016م). *تصور مقترح لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة التغيير*، *مجلة كلية التربية، جامعة طنطا*، 17 (16) 430-458.
- شقورة، منير حسن (2012م). *إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
- الشلاقي، حامد نافع مصيح (2020م). *واقع إدارة التغيير في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر القيادات التربوية*، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4 (31)، 1-23.

- طراري، محمود شحدة سليمان (2022م). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/ شمال الخليل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الضفة الغربية.
- عبد الحميد، محمد علي (2021م). العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد 51 (2) 655-704.
- أبو عجمه، ندي خالد (2020م). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس المتوسطة بمدينة أبها، *مجلة العلوم الإنسانية*، 21 (4)، 79-97.
- غلام، محمد عبد كاظم (2022م). الجدية بالعمل وعلاقتها بالشفافية الإدارية لمديري المدارس الابتدائية، *مجلة نسق التربوية*، 34 (2)، 326-350.
- الكردي، زهير (2016م). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- كريم، أحمد فتحي والقطيفان، رائد موسي عبد الله (2020م). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، *مجلة الثقافة والتنمية*، 20 (145)، 131-176.
- اللقاني، أحمد والجمل، علي. (1999). معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس. ط1. القاهرة: عالم الكتب.
- آل مسلط، محمد أحمد علي والمخلافي، سلطان (2021م). درجة ممارسة دور المشرف التربوي لدوره في إدارة التغيير وعلاقته بمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الثانوية بمنطقة عسير، *مجلة الآداب- الدراسات النفسية والتربوية*، 55 (9)، 71-212.
- آل مشلوي، ناصر بن عبد الله بن سعيد (2022) تحديات تطبيق إدارة التغيير في الأندية الرياضية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها وسبل التغلب عليها: تصور مقترح، *مجلة القراءة والمعرفة*، 11 (244)، 131-165.
- أبو ناهية، صلاح الدين. (2000). *الطرق الإحصائية في البحث والتدريس*. ط2. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- وزارة التخطيط الفلسطينية (2010). المخطط الإقليمي للمحافظات الجنوبية (2005-2010)، رام الله، فلسطين.
- المراجع العربية مترجمة:**

Abdul Hamid, Muhammad Ali (2021 AD). The relationship between administrative transparency and change management in public organizations, a field study on service directorates in Dakahlia Governorate, *Scientific Journal of Economics and Trade*, Vol. 51 (2) 655-704.

Abu Ajama, Nada Khaled (2020 AD). Administrative transparency and its relationship to job satisfaction among intermediate school female teachers in Abha, *Journal of Human Sciences*, 21 (4), 79-97.

Abu Habib, Mahmoud Sabry (2014 AD). *The reality of applying international transparency in international organizations operating in the Gaza Strip*, (unpublished master's thesis), Islamic University, Gaza.

Abu Nahia, Salahuddin. (2000). *Statistical methods in research and teaching*. i2. Cairo: The Anglo-Egyptian Library.

Ahmed, Youssef (2010 AD). *Change management and organizational development*. i2. Jordan: Knowledge Treasures House.

Al-Agha, Ihsan Khalil. (2000 AD). *Scientific research, its components, methods, and tools*. i2. Gaza: Al-Amal Commercial Press.

Al-Kurdi, Zuhair (2016 AD). *A proposed strategy to develop change leadership in higher education institutions in the governorates of Gaza in the light of the principles of sustainable development*, (unpublished master's thesis), the Islamic University, Gaza.

Al-Laqani, Ahmed and Al-Jamal, Ali. (1999). *Dictionary of Educational Reforms, Knowledge "in Curricula and Teaching Methods*. 1st Edition. Cairo: World of Books.

Al-Mishlawi, Nasser bin Abdullah bin Saeed (2022) The challenges of applying change management in Saudi sports clubs from the perspective of their employees and ways to overcome them: a proposed perception, *Reading and Knowledge Journal*, 11 (244), 131-165.

Al-Muslat, Muhammad Ahmed Ali and Al-Mikhlaifi, Sultan (2021 AD). The degree of practicing the role of the educational supervisor for his role in managing change and its relationship to the level of job commitment among teachers in secondary schools in the Asir region, *Journal of Arts - Psychological and Educational Studies*, Issue 55 (9), pp. 171-212.

Al-Shalaki, Hamid Nafie Museh (2020 AD). The reality of change management in the general administration of education in Hail region and ways to develop it from the point of view of educational leaders, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4 (31), 1-23.

Al-Shaqrafi, Heba Fouad Sadiq (2016 AD). A proposed vision for developing the management of educational institutions in the Arab Republic of Egypt in light of the change management approach, *Journal of the Faculty of Education, Tanta University*, 17 (16) 430-458.

Belkhair, Mohamed Abdel-Rahim and Al-Zahrani, Abdel-Wahed Saud (2017 AD). Administrative transparency and its relationship to administrative creativity among school leaders in Al-Qunfudah Governorate, *Journal of Educational Sciences*, 15 (3) 288-319.

Ghulam, Muhammad Abd Kazem (2022 AD). Seriousness in work and its relationship to administrative transparency for primary school principals, *Nasaq Educational Journal*, 34 (2), 326-350.

Hamid, Aseel Abdel-Badih Shehadeh (2021 AD) *The Impact of Administrative Transparency on Achieving Institutional Excellence for Insurance Companies Operating in the Gaza Strip and Listed on the Palestine Stock Exchange*, (Unpublished Master's Thesis), Al-Azhar University, Gaza.

Karim, Ahmed Fathi and Al-Qatfan, Raed Musa Abdullah (2020 AD). Leading change among private school principals in the capital, *Amman, Journal of Culture and Development*, 20 (145), 131-176.

Palestinian Ministry of Planning (2010). *Regional Plan for the Southern Governorates (2005-2010)*, Ramallah, Palestine.

Raouf, Khaled Mahmoud and Yassin, Marwan Khairo (2021 AD). Administrative transparency and its role in diagnosing administrative organization defects among secondary school principals, *Al-Mustansiriya Journal of Sports Sciences*, 3 (3) 19-31.

Shaqura, Mounir Hassan (2012 AD). *Change Management and its Relationship to Administrative Creativity among Secondary School Principals in Gaza Governorates from the Teachers' Perspective*, (Unpublished Master's Thesis), Al-Azhar University, Gaza.

Sharif, Muhammad and Al-Zubaidi, Sami Ahmed Saad (2019 AD). The degree of change management practice and its relationship to the level of administrative creativity among the leaders of secondary schools in Al-Makhwah Governorate from the point of view of teachers, *the Educational Journal*, 11 (67), pp. 459-498.

Tarari, Mahmoud Shehdeh Suleiman (2022 AD). *Administrative transparency among public school principals and its relationship to achievement motivation among teachers of the Directorate of Education/ North Hebron*, (unpublished master's thesis), Hebron University, West Bank.

The Coalition for Integrity and Accountability - AMAN (2021 AD). *Strategic Plan Report*, Partners for Integrity, Ramallah.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Al-Sarairah, Khalid Ahmad & Alamo, Abdullah Muhsin (2020) Level of Administrative Transparency Practice among Secondary School Principals in the State of Kuwait and its Relationship to Availability Degree of Organizational Health Dimensions, *International Journal for Quality Assurance - Volume 3*, No 2p100-117.

- Diefenbach, Thomas (2017): The Managerialistic Ideology of Organizational Change Management, *Journal of Organizational Change Management Vol.20, No.1* .
- Hallak,J & Poisson,M .(2006): *Governace in Education: Transparency and Accountability Matter, An International perspective*, UNESCO, Paris.
- Liem,S.(2007): *Constituents of Transparency in public Administration with Reference to Empirical Findings from Estonia*, Dissertation of the University of St. Gallen Graduate School of Business Administration, Economic, Law and Social Sciences, Doctor of Economics, Germany .