

الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف
وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين

الباحث / عبد العزيز حامد عبدالله الحارثي

معلم بإدارة تعليم الطائف - المملكة العربية السعودية

الدكتور / أشرف عبده حسن الألفي

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد - كلية التربية - جامعة الباحة

المملكة العربية السعودية

٢٠١٩-١٤٤٠م

المستخلص :

"الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين"

هدفت البحث إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة البحث من (٣٥٧) معلماً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة مكونة من (٥٨) فقرة موزعة ، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة أقل من ١٠ سنوات، ولمتغير الدورات التدريبية لصالح فئة أقل من ١٠ دورات ولمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على البكالوريوس، مع وجود فروق دلالة احصائياً في تقديرات المعلمين لمستوى المناخ المدرسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة المعلمين ذوي الخبرة أقل من ١٠ سنوات، ولمتغير الدورات التدريبية لصالح المعلمين الحاصلين على أقل من ١٠ دورات، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس، وفي ضوء النتائج توصي البحث بالاستمرار في ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس لما لها من أثر على تحسن موجود مناخ مدرسي ايجابي لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية : الشفافية الإدارية ، المناخ المدرسي ، قادة المدارس، محافظة الطائف

Abstract:

" The Administrative Transparency of Primary School leaders in Taif Governorate and it's relation to the School Climate from the point of view of the teachers

The study aimed to revealing the correlation relationship between the degree of primary school leaders in Taif governorate practice the administrative transparency and school climate from the point of view of the teachers. The researcher used correlation descriptive approach, and the study sample consisted of (357) teachers chosen randomly. A questionnaire consisted of (58) items were distributed on five domains of administrative transparency. In addition, there were statistically significant differences in the responses of the sample of the study due to the variable of experience in favor of less than 10 years, and the variable of training courses for less than 10 courses, and the variable of qualification in favor of the bachelor's degree. Also there were statistically significant differences attributed to the variable of experience in favor of less than 10 years, and the variable training courses for less than 10 courses, and the variable of qualification in favor of the bachelor's degree. In the light of the results, the study recommends a number of recommendations, including: Continue to practice administrative transparency in schools because of their impact on the improvement of the school climate.

Key words: Administrative transparency; school climate; school leaders; teachers; Taif Governorate.

مقدمة:

للتعليم دور مهم في تطوير وتقدم المجتمعات، بالإضافة إلى أهميته البالغة في تغيير سلوك الأفراد والمجتمعات، وتنشئتهم وإكسابهم القيم المناسبة للمجتمع الذي يعيشون فيه، وتعد المؤسسات التربوية وسيلة أساسية لبناء الإنسان الصالح، وأداة المجتمع الرئيسة لتحقيق التقدم والرفاهية، ومن هذه الأهمية تظهر أهمية بناء هذه المؤسسات على أسس سليمة وواضحة، خاصة ما يتعلق بنظم الإدارة فيها مع التطور السريع في التكنولوجيا ووسائل الاتصال الإدارية. وتقع على عاتق المنظومة التربوية والتعليمية - اليوم - مسؤولية تكوين مجتمع معرفي، والعمل على تنشئة الأجيال بطريقة تتماشى مع العصر الحالي، ومساعدتهم على مواكبة الأحداث والتأقلم مع المستجدات التكنولوجية الحديثة (العازمي، ٢٠١٢م، ١٧).

كما تهتم الدول - على اختلاف أحوالها - بالتربية والأساليب الإدارية الحديثة؛ لما لهما من دور كبير في تحسين المخرجات التعليمية، والنهوض بمستواها، وينظر إلى الممارسات التربوية على أنها استثمار بشري حقيقي له نتائج إيجابية وفعالة، ولقد اتجهت كثير من الدول إلى الاهتمام بالإدارة وأساليبها الحديثة؛ لتطوير وتحسين العملية التعليمية، من خلال إيجاد قيادات تربوية فعالة ومؤهلة تأهيلاً يتناسب مع متغيرات العصر ومتطلباته (أبو خطاب، ٢٠٠٨م، ٢٢٣).

وتعد الشفافية الإدارية من أهم وأبرز الموضوعات الإدارية في العصر الحالي؛ إذ إنها تسهم في حل المشكلات الإدارية التي تعاني منها النظم الإدارية في الدول النامية؛ مثل السرية في النمط الإداري، كما تعد وسيلة لعلاج المشكلات التربوية، بحلول واقعية ملائمة للإمكانيات، ومسايرة لمقومات المجتمع، وأهدافه، وتعمل بشكل فعال على القضاء على الفساد، وتمكين القرارات من المعنيين داخل وخارج المؤسسة؛ سواء كانت تعليمية أو غير تعليمية.

كما تسهم الشفافية الإدارية في تطوير الخطط المستقبلية للمؤسسات التعليمية؛ حيث يواجه قادة المؤسسات التعليمية عديداً من التحديات والصعوبات التي تقاوم عملية تحقيق الأهداف المرجوة، ومن أجل ضمان مشاركة العاملين، فإنه من الواجب إقناعهم بدواعي التغيير ومضامينه، ولذلك فإن الإدارة التي تتبنى مبدأ الشفافية الإدارية تعلن عن خططها وسياساتها، وهي مبدأ إداري في المؤسسات التعليمية تمتد لتشمل بعض الممارسات التي تصب في مجال اتخاذ القرارات، وإدارة الموارد البشرية، والهياكل التنظيمية، والتعليمات، والاتصال، والعلاقات، والتطوير الإداري، وتوفير مناخ صحي يسوده الثقة، وبذلك فإنها تقلل من الطاقات السلبية التي يقوم العاملون ببذلها في مقاومة التغيير وتحويلها إلى نتائج إيجابية (المطيري، ٢٠١٦م، ١٦)،

كما أن تطبيقها يؤدي إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية، حيث إن الجهود المبذولة هي عبارة عن جهود مشتركة لكل أفراد الوحدات الإدارية (عتوم، ٢٠٠٩م، ١٢).

ولكي يتزقى الأفراد بالعمل عليهم الوصول لمستوى معين من الأداء والشفافية الإدارية، وبناءً على هذا المعيار تتم مكافأتهم، حيث إن هذه المعايير المتبعة تقوم على تشجيع روح المنافسة بين الأفراد العاملين، وبالتالي تعمل على انتشار مبدأ الشفافية والتطبيق به، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق آثار تتعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي، كما أن تطبيق مفهوم الشفافية الإدارية يساعد العاملين على تكوين فكرة عن ذاتهم، وقدراتهم على العمل بفاعلية، والولاء للمؤسسات التي ينتمون إليها، بالإضافة إلى قدرتهم على تطوير وترسيخ العلاقات الاجتماعية مع الآخرين، وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز الخصائص الفردية والاجتماعية للعاملين (غانم، ٢٠١٧م، ١٩-٢٠).

وتسعى قيادة المدرسة إلى تحقيق الأهداف التي تصبو إليها بنجاح وكفاءة، ودفع العاملين في المؤسسات التعليمية إلى الإبداع والأداء الجيد، وضمان تحقيق الاستقرار الوظيفي، والإنتاجية العالية، ولا يتحقق ذلك إلا بتوفير مناخ مدرسي إيجابي (حمد، ٢٠١٦م، ٣١)؛ حيث يعدُّ المناخ المدرسي من العوامل المهمة التي تنمي أداء المعلمين، وتزيد من قوة العلاقة بينهم وبين قادة المدارس، وتحقيق الإبداع، والاستقلالية، والتلاحم، والروح المعنوية، والعمل على حل المشكلات، ونمو العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين (العتيبي، ٢٠٠٧م، ٥٦؛ أحمد، ٢٠٠٨م، ٤٤)، وكما يعدُّ المناخ المدرسي من العوامل المؤثرة بشكل كبير على الأداء المدرسي كما يدعم تحقيق المدرسة لأهدافها من خلال العمل على تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة العمل (المسرورية، ٢٠١٦م، ١٥).

ويشكل مناخ البيئة التعليمية السلبية عائقاً لحدوث عملية التعلم الفعال، مما يؤدي إلى ظهور المشكلات التعليمية والسلوكية بين الطلاب وأبين المعلمين، وغيرها من عناصر البيئة التعليمية؛ فالمناخ المدرسي السلبى يشعر الطالب بالضيق والملل من وجوده في المدرسة، أو غرفة الصف، أو البيئة التعليمية عامة، كما يشعر بعدم ملائمة المكونات المادية أو البشرية للبيئة، مما يؤدي إلى وجود نوع من التنافر في العلاقات المتبادلة بينهم، وهذه المشكلات تكمن في عدد من عناصر البيئة التعليمية؛ المتعلقة بالمعلم، أو المتعلم، أو البيئة الصفية، أو المدرسية (مغربي، ٢٠٠٩م، ٤٦).

ومما سبق يتضح أن المناخ المدرسي الذي تتوافر فيه الشفافية الإدارية يشجع على ضمان خلق مناخ عمل مناسب، على خلاف المناخ المدرسي السلبى الذي لا يساعد على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الإداري التعليمي، مما يؤدي إلى إعاقة المدرسة نحو تحقيق أهدافها .

من هنا جاءت البحث الحالي للكشف عن الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة البحث وأسئلته:

على الرغم من أهمية الشفافية الإدارية في المؤسسات الاجتماعية عامة وفي الإدارة المدرسية خاصة إلا أن نتائج بعض الدراسات أظهرت قصوراً في مستوى تطبيقها في المؤسسات التعليمية بشكل عام كما في دراسة (الثبتي، ٢٠١٦م،) كما بينت دراسة (العمرى، ٢٠١٣) قصوراً بعض في تطبيق الشفافية الإدارية، ودراسة (القوزى، ٢٠١٦) والتي توصلت إلى علاقة الشفافية الإدارية لدى مديرات مدارس محافظة القنفذة بالثقة التنظيمية .

كما اتضح للباحث من خلال مناقشته لعدد من المعلمين في مدارس مختلفة بمحافظة الطائف خلال حضوره بعض الدورات التدريبية في مجال التعليم أن بعض قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف يعتمدون السرية في النمط الإداري، بحيث لا يُعطى المعلمون فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، وطرح الأفكار، وإبداء المقترحات التي تعود بالنفع على المهام والعمليات المدرسية، وحل المشكلات التي تواجههم، كما أن بعض إدارات المدارس ترى أن قضايا العمل والإدارة قضايا سرية لا يمكن أن يطلع عليها المعلمون والطلاب، ووجود هذا النوع من النمط الإداري يؤدي إلى فقدان الثقة في العلاقات بين قائد المدرسة والمعلمين، كما يفقد الطلاب حقهم في المشاركة في صنع القرارات، وهذا بدوره يسهم في ضعف الأداء العام للمدرسة، وضعف ارتباط مشاعر المعلمين والطلاب بالمدرسة التي ينتمون إليها، وتدني مستوى دفاعهم عنها، وولائم لها، وعدم الرغبة في المشاركة في تطوير العملية التعليمية، ومن هنا تحاول الدراسة الكشف عن واقع ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف للشفافية الإدارية وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما واقع ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في واقع ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية والمؤهل العلمي)؟
٣. ما واقع المناخ المدرسي في المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين؟

٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في واقع المناخ المدرسي بالمدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، المؤهل العلمي)؟

٥. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين واقع ممارسة قادة المدارس الابتدائية للشفافية الإدارية وواقع المناخ المدرسي بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين؟

٦. ما التوصيات المقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى الكشف عن واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف، وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من موضوعها الذي تناولته؛ وهو الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بالمناخ المدرسي، على النحو التالي:

أولاً: الأهمية النظرية:

١. تقديم معرفة نظرية بالشفافية الإدارية، ومتطلبات تحقيقها، وتقديم معرفة نظرية بالمناخ المدرسي الجيد، ومعايير توفره.

٢. المساهمة في الجهود البحثية التي تهدف إلى إثراء مجال القيادة التربوية. وفتح المجال أمام الباحثين في مجال القيادة التربوية لإجراء مزيد من البحوث في ضوء نتائج البحث.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

١. يؤمل ان توجه نتائج البحث أنظار القادة وصانعي القرارات في مدارس تعليم الطائف بشكل خاص، ومدارس المملكة بوجه عام إلى ضرورة الاهتمام بمكونات الشفافية الإدارية لأن تعزيزها يساعد في بلورة الدافعية ورفع مستوى إنجاز المدراء في المدارس سواء كانت خاصة أو حكومية، وتعزيزها ومن المتوقع توفير مناخ مدرسي جيد للطلبة.

٢. مساهمة نتائج البحث في إعطاء تصور واضح للمسؤولين في إدارة التعليم بالطائف، وقادة المدارس بشكل خاص، عن علاقة الشفافية الإدارية بالمناخ المدرسي في المدارس الابتدائية بالطائف.

٣. مساهمة نتائج البحث في زيادة اهتمام إدارات المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف بتطبيق الشفافية الإدارية في جميع تعاملاتهم؛ من أجل تطوير وتحسين أدائهم في إنجاز المهام الإدارية المختلفة، وتوفير البيئة التعليمية الجاذبة للطلاب والمعلمين.

مصطلحات البحث

١. الشفافية الإدارية: Administrative Transparency

تعنى فى قاموس اللغة الإنجليزية : الطريقة النزيهة التي تمكن الأفراد من معرفة ما تقوم به بالضبط وتشير إلى ما يمكن الرؤيا من خلاله

(business English Dictionary,2009,p559)

وعرف العمري (٢٠١٣م، ٩) الشفافية الإدارية بأنها: "مجموعة من السلوكيات، والآليات التي يقوم بها المديرون والموظفون في المؤسسات، والتي تضمن الوضوح التام للتشريعات، والقوانين، والأنظمة، والكشف عن المعلومات، والمشاركة في صنع القرارات، مما يسهم في القضاء على الفساد الإداري، وبناء أنظمة نزيهة عادلة"

وتعرف الشفافية الإدارية إجرائياً في هذه البحث بأنها: مجموعة من السلوكيات، والآليات، والتشريعات، التي يقوم بها قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة الطائف، من خلال اتخاذ القرارات المناسبة، ورسم الخطط، والاستراتيجيات والمتابعة، والمحاسبة والمساءلة اساسا للإصلاح، والتطوير الإداري في المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف، كما تعد أسلوباً للقضاء على الروتين، ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وإتاحة فرص المشاركة للمعلمين في مناخ يسوده الاحساس بالمسئولية ، وتقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة البحث على الأداة التي أعدها الباحث لأغراض هذه البحث.

٢. المناخ المدرسي School Climate:

عرفت حمد (٢٠١٦، ٦) المناخ المدرسي بأنه "كل ما يحيط بالطالب داخل الفصل وداخل حدود وأسوار المدرسة، وهو مرآة عاكسة لمهارات وسلوك المديرين، وكافة الظروف والخصائص المتميزة لبيئة العمل، ولعمليات التفاعل التي تتم داخل النظام الاجتماعي والمدرسي، والتي لها تأثير على الأداء الوظيفي للمعلمين، وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل، ومدى فاعليتهم الواعية فيما يكتبه الطلاب؛ من معارف، وخبرات، ومهارات، وسلوكيات"

ويعرف الباحث المناخ المدرسي إجرائياً بأنه: مجموعة الظروف والخصائص والمتغيرات السائدة والمتميزة لبيئة العمل داخل المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف في المملكة العربية السعودية، والتي يكون لها تأثير على أداء القادة في تلك المدارس، وتتضمن العلاقة بين الإدارة

المدرسية والمعلمين، والعلاقة بين المعلمين وطلاب المدرسة، والعلاقة الإدارية المدرسية والطلاب، والعلاقة بين الطلاب في المدرسة، ويقاس بالدرجة الكلية لاستجابات عينة البحث من معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف على أداة البحث التي أعدها الباحث لهذا الغرض.

حدود البحث:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على موضوع الشفافية الإدارية في جوانبها: (المساءلة الإدارية، إجراءات العمل، المشاركة، الإتصال الإداري، نظم المعلومات وتداولها)، بالإضافة إلى تناول المناخ المدرسي في أبعاده: (العلاقة الإدارية المدرسية والمعلمين، العلاقة بين المعلمين وطلاب المدرسة، العلاقة الإدارية المدرسية والطلاب، والعلاقة بين الطلاب في المدرسة).

٢. الحدود المكانية: اقتصر تطبيق البحث على المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بمحافظة الطائف.

٣. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (٢٠١٩/٥١٤٤٠م)، في المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف.

٤. الحدود البشرية: اقتصر هذا البحث على معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف.

■ منهج البحث وإجراءاتها .

■ منهج البحث: استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافها، المتمثلة في الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية بمدارس محافظة الطائف والمناخ المدرسي بها.

■ مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف والبالغ عددهم (٩٠١١) معلما وفقا لإحصائيات شئون المعلمين بمكتب التعليم بمحافظة الطائف خلال العام الدراسي 1440/1439 هـ.

جدول (١) توزيع مجتمع البحث من معلمي المدارس الابتدائية التابعة للمكاتب التعليمية

بمحافظة الطائف للعام الدراسي (١٤٣٩هـ / ١٤٤٠هـ)

مكاتب التعليم	عدد المدارس	عدد المعلمين	النسبة المئوية
الجنوب	٢٤	٩٢٢	١٠,٢٣%
الشرق	٥٥	٢٦٧٥	٢٩,٦٨%
الشمال	٢٧	٧١٩	٧,٩٧%
الحوية	٥١	٢٥٠٧	٢٧,٨٢%
الغرب	٤٥	٢١٨٨	٢٤,٣٠%

الإجمالي	٢٠٢	٩٠١١	١٠٠,٠%
----------	-----	------	--------

عينة البحث : تم اختيار عينه طبقية عشوائية من أفراد مجتمع البحث حسب المكاتب التعليمية وتكونت العينة من (٣٥٧) معلما ، وقد وزعت الاداة على جميع افراد العينة الكترونيا واستردت جميعها، وبذلك يكون حجم عينة البحث (٣٥٧) معلما، وبنسبة ٣,٩% من مجتمع البحث. والجدول (٢) يبين توزيع أفراد عينة البحث من المعلمين حسب متغيراتها.

جدول (٢) توزيع أفراد عينة البحث تبعا لمتغيراتها (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، والمؤهل العلمي)

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	اقل من ١٠ سنوات	١٢٣	٣٤,٥%
	١٠ سنوات فأكثر	٢٣٤	٦٥,٥%
	المجموع	٣٥٧	١٠٠%
الدورات التدريبية	اقل من ١٠ دورات	١٩٩	٥٥,٧%
	١٠ دورات فأكثر	١٥٨	٤٤,٣%
	المجموع	٣٥٧	١٠٠%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	٣١٣	٨٧,٧%
	دراسات عليا	٤٤	١٢,٣%
	المجموع	٣٥٧	١٠٠%

أداة البحث:

قام الباحث بإعداد أداة البحث في صورتها الاولية (ملحق ١) لقياس درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية والمناخ المدرسي، والمتمثلة في الاستبانة، والتي تتضمن:

- المحور الاول: درجة ممارسة الشفافية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين.
- المحور الثاني: المناخ المدرسي في المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف.

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة بطريقتين؛ صدق المحكمين (الصدق الظاهري)، وصدق البناء الداخلي كما يأتي:

صدق المحكمين :

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص في الادارة التربوية وأصول التربية والمناهج وطرق التدريس في الجامعات السعودية وعددهم (١٥) محكما ، وذلك

لإبداء آرائهم حول فقرات الأداة ومدى انتمائها للأبعاد التي وضعت فيها، وقد تم الأخذ بملاحظات حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات ، وحذف بعضها ، وتصحيح الأخطاء الواردة فيها.

ثبات الأداة: تم التحقق من ثبات الأداة بطريقة حساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) كما في الجدول (٣) التالي: و تشير النتائج أن معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ أنحصر بين (0.74 – 0.98)، وأن معامل الثبات الكلي للمحور بلغ (٠.٩٧)، وهي قيمة دالة إحصائية، ومقبولة لإجراء البحث.

جدول (٣) معاملات ثبات أبعاد محور الشفافية الإدارية

م	الأبعاد	عدد الفقرات	ثبات ألفا كرونباخ
١	إجراءات العمل	٦	0.96
٢	نظم المعلومات وتداولها	٦	0.79
٣	الاتصال الإداري	٦	0.74
٤	المشاركة	٥	0.98
٥	المساعدة الإدارية	٥	0.94
	الدرجة الكلية	٢٨	٠,٩٧

كما تم التحقق من ثبات أبعاد محور المناخ المدرسي، بحساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) كما في جدول (٤) التالي:

جدول (٤) معاملات ثبات أبعاد محور المناخ المدرسي

م	البعد	عدد الفقرات	ثبات ألفا كرونباخ
١	العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين	٨	٠,٩٦
٢	العلاقة بين المعلمين والطلاب في المدرسة	٧	٠,٩٤
٣	العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلاب	٩	٠,٧٠
٤	العلاقة بين الطلاب في المدرسة	٦	٠,٩٦
	الدرجة الكلية	٣٠	٠,٩٦

تشير النتائج في الجدول (٨٤) أن معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ انحصرت (٠,٧٠ – ٠,٩٦)، وأن معامل الثبات الكلي للمحور بلغ (٠,٩٦)، وهي قيمة دالة إحصائية ومقبولة لإجراء البحث.

متغيرات البحث:

المتغير المستقل: درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف

المتغير التابع : مستوى المناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين .

المتغيرات الديموغرافية :

- متغير سنوات الخبرة ، وله مستويان (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) .
- متغير الدورات التدريبية وله فئتان (أقل من ١٠ دورات، ١٠ دورات فأكثر).
- متغير المؤهل العلمي، وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).

إجراءات تطبيق البحث :

قام الباحث بتطبيق أداة البحث وفقاً للإجراءات الآتية:

١. بناء أداة البحث المتمثلة بالاستبانة بمحوريها (الشفافية الإدارية)، و (المناخ المدرسي).
٢. تحديد مجتمع البحث وعينتها المستهدفة .
٣. التحقق من صدق أداة البحث وثباتها.
٤. الحصول على موافقة جامعة الباحثة لتطبيق البحث.
٥. تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة.
٦. تجميع البيانات من خلال تفريغ الاستبانة وادخالها في برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم

الاجتماعية SPSS

٧. عرض النتائج وتحليلها احصائيا وتفسيرها وكتابة تقرير البحث متضمنا توصيات البحث ومقترحاتها.

■ النتائج :

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

وينص على ما درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين ؟.

وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الشفافية الإدارية، كما يوضّح جدول (٥):

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الشفافية الإدارية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
٢	نظم المعلومات وتداولها	3.87	0.59	١	كبيرة
٥	المساءلة الإدارية	3.81	0.56	٢	كبيرة
١	إجراءات العمل	3.67	0.61	٣	كبيرة
٣	الاتصال الإداري	3.58	0.66	٤	كبيرة
٤	المشاركة	3.42	0.71	٥	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.67	0.57	-	كبيرة

تشير النتائج في الجدول (٥) أن المتوسط الكلي للأبعاد بلغ (٣,٦٧) وانحراف معياري (٠,٥٧)، ودرجة ممارسة كبيرة، وأن جميع المجالات جاءت بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٨٧ - ٣,٦٧) ، كما تشير النتائج في الجدول إلى أن جميع الانحرافات المعيارية لمجالات أداة البحث جاءت أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد عينة البحث

وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما يراه أفراد عينة البحث من ممارسات لقادة المدارس الابتدائية تتميز بالوضوح، وتوفير المعلومات وعدم اخفائها عن المعلمين، والشفافية في تطبيق المساءلة الإدارية على العاملين بتصحيح الاختلالات في التنفيذ ومساءلة المقصرين عن أداء واجباتهم، ومكافأة المتميزين وتعزيزهم، وحرص قادة المدارس على توضيح وتبسيط إجراءات العمل إيماناً منهم على أهمية ذلك في توفير الوقت والجهد، مما يسهل إنجاز العمل ويجنب المدرسة الازدحام الناتج عن عدم الوضوح في الإجراءات، وقد يعزى ذلك إلى التناغم والتجانس الموجود بين العاملين في المدرسة، تجعل تنفيذ التشريعات والقرارات الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية، بتفانٍ ويسر، وسعي قادة المدارس عن أساليب إدارية حديثة تمكنهم مواصلة أعمالهم بكفاءة والخروج من ضغوط العمل. إضافة إلى التنافس الشديد بين قادة المدارس الابتدائية، يجعلهم يبحثون عن أفضل الطرق والإجراءات التي تمكنهم من الوصول لجودة في الأداء المدرسي، ولذلك يجعلهم يمارسون الشفافية الإدارية في إدارتهم للمدرسة.

وجاء في المرتبة الأولى مجال نظم المعلومات وتداولها، بمتوسط حسابي (٣,٨٧)، وانحراف معياري (٠,٥٧) ودرجة ممارسة كبيرة، وقد يعزى ذلك إلى ما يراه المعلمون من ممارسات إدارية لقادة المدارس الابتدائية في مجال نظم المعلومات من حيث الحرص على توفير المعلومات للمعلمين، وإطلاعهم على التعميمات واللوائح التي ترد من إدارة التعليم ووزارة التعليم، وإطلاعهم على اللوائح والناظمة، وعلى البرامج التدريبية والدورات التدريبية ومعايير الانتقاء للمعلمين والدارسين دون تحيز أو محاباة، لأن الشفافية تطلب توفير المعلومات الدقيقة

في موافقتها وإفساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة، وهو ما يتطلب ان تنشر بعننية ودورية من اجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة ، والمساعدة على اتخاذ القرارات الصالحة في المدرسة.

وجاء في المرتبة الاخيرة بعد المشاركة بمتوسط حسابي بلغ (3,42) وانحراف معياري (0,71) ودرجة ممارسة كبيرة ، وقد يعزى ذلك إلى ما يراه المعلمون من ممارسات ادارية تتميز بالشفافية في مشاركة المعلمين فيما يتم من اجراءات في المدرسة فيما يتعلق بتوزيع الطلاب على الشعب المختلفة، واشراك معلمين في صنع القرارات المدرسية، والشفافية في مشاركة المعلمين في اللجان المدرسية المختلفة. وكذلك الشفافية في مشاركة المعلمين في الصلاحيات الممنوحة للمعلمين عن طريق تفويض قادة المدارس لبعض صلاحياتهم للمعلمين، ومن خلال انماط الادارة التي يتبعها قادة المدارس كالتحولية، والتشاركية ، والادارة بالتجوال.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة زينة القوزي (2016) والتي جاءت بدرجة كبيرة، ومع دراسة بلخير (2018) والتي جاءت بدرجة عالية، ودراسة العتيبي (2016) والتي جاءت بدرجة عالية، ودراسة الحشاش (2014) والتي جاءت بدرجة كبيرة .

وتختلف نتائج هذه البحث مع نتائج دراسة كل من ساري (Sari, 2018) ، ودراسة الشمراني (2014) والتي جاءت درجة ممارسة الشفافية فيها متوسطة ، وتختلف كذلك مع دراسة البلوي ، ودراسة جيروكو، وجاليوكا (Chriqui, Chaloupka, 2011) والتي جاءت درجة ممارسة الشفافية فيها عالية جدا.

أما فيما يتعلق بالأبعاد فقد تم تناول كل بعد على حده وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات البعد كما في الجداول الآتية:

- البعد الاول إجراءات العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول (١٠) الآتي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إجراءات العمل مرتبة تنازليا

حسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
4	السماح للمعلمين بالمشاركة في تحديد إجراءات العمل داخل المدرسة	3.89	1.24	١	كبيرة

كبيرة	٢	.54	3.74	إعلان أنظمة العمل وإجراءاته لجميع العاملين بشكل واضح	1
كبيرة	٣	.65	3.66	تطبيق الأنظمة واللوائح على جميع المعلمين.	3
كبيرة	٤	.6	3.64	توفير نماذج للمعاملات الإدارية تكون سهلة الاستخدام.	2
كبيرة	٥	.68	3.61	تقديم مبررات القرارات الإدارية بالمدرسة عند اتخاذها.	6
كبيرة	٦	.72	3.53	توفير أدلة إرشادية لإجراءات العمل تتاح لجميع العاملين.	5
كبيرة	-	0.61	3.67	الدرجة الكلية للبعد	

تشير النتائج في جدول (٦) أن الدرجة الكلية لبعده إجراءات العمل بلغت (٣,٦٧) وانحراف معياري (٠,٦١)، وبدرجة ممارسة كبيرة للشفافية الإدارية، كما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات وعدده (٦) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين (٣,٨٩ - ٣,٥٣)، وأن (٥) فقرات جاءت انحرافاتها المعيارية أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تقارب استجابات أفراد عينة البحث. وفقرة واحدة جاء انحرافها المعياري أكثر من واحد صحيح وهي الفقرة (٤) مما يشير إلى تباين وجهات نظر أفراد عينة البحث.

وقد جاءت الفقرة (٤) في المرتبة الأولى، ونصت على "السماح للمعلمين بالمشاركة في تحديد إجراءات العمل داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (١,٢٤)، ودرجة ممارسة كبيرة، وهذا يعزى إلى ما يراه المعلمون أفراد البحث من ممارسات إدارية تمتاز بالشفافية في إشراك المعلمين في تحديد العديد من الإجراءات في المدرسة مثل توزيع جدول الدروس والمناوبة الأسبوعية، وخصص الانتظار، وتحديد الإجراءات الخاصة بالاحتفال باليوم الوطني، وإعداد جداول الاختبارات وغيرها من الأمور

وقد جاءت الفقرة (٥) في المرتبة الأخيرة، ونصت على "توفير أدلة إرشادية لإجراءات العمل تتاح لجميع العاملين" بمتوسط حسابي (٣,٥٣) وانحراف معياري (٠,٧٢)، ودرجة ممارسة كبيرة. وهذا يشير إلى حرص قادة المدارس على أن تكون إجراءات العمل واضحة للجميع من خلال توفير أدلة إرشادية تمكنهم من أداء مهامهم بسهولة ويسر.

- بعد نظم المعلومات وتداولها.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول (٧) الآتي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده نظم المعلومات وتداولها مرتبة تنازلياً حسب

متوسطاتها الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
11	اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على أمن المعلومات وسريتها	4.31	0.94	١	كبيرة جدا

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
8	تقديم المعلومات التي يحتاج إليها المعلمون في الوقت المناسب.	4.17	1.00	٢	كبيرة
12	تحري الدقة والمصداقية في المعلومات التي يقدمها للعاملين بالمدرسة.	3.75	0.53	٣	كبيرة
9	إتاحة المعلومات لأولياء الأمور عن الحالة الدراسية لأبنائهم.	3.75	0.52	٣	كبيرة
10	تزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة عن الطلاب المتأخرين دراسيا للمساهمة في حل مشكلاتهم.	3.67	0.62	٥	كبيرة
7	ممارسة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن المعلمين.	3.58	0.69	٦	كبيرة
	الدرجة الكلية للأبعاد	3.87	0.5٩	-	كبيرة

تشير النتائج في جدول (٧) أن الدرجة الكلية لبعده نظم المعلومات وتداولها بلغت (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٥٩)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج إلى أن فقرة واحدة جاء تقديرها بدرجة كبيرة جدا، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٣١)، و (٥) فقرات جاءت بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين (٤,١٧ - ٣,٥٨) كما تشير النتائج إلى أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت واحد صحيح وأقل من واحد صحيح وتراوحت بين (٠,٥٢-١,٠٠)، مما يشير إلى تجانس وجهات نظر أفراد عينة البحث.

وقد جاءت الفقرة (١١) في المرتبة الأولى، ونصت على " اتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على أمن المعلومات وسريتها" بمتوسط حسابي (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٩٤)، ودرجة ممارسة كبيرة جدا، وهذا يعزى إلى إدراك المعلمين لما يقوم به قادة المدارس من إجراءات في الحفاظ على أسرار المعلمين وعدم الإفصاح عنها للعاملين محققين بذلك النزاهة والشفافية في المحافظة على أمن المعلومات وعدم افشائها بين المعلمين خاصة المعلومات المتعلقة بالأمور الشخصية للمعلمين والناجمة أحيانا عن قضايا التحقيق في بعض المخالفات أو ما يقع على المعلمين من عقوبات، أو أحيانا وجود شكوى بحق بعض المعلمين من أولياء الأمور أو الطلاب فيسعى قادة المدارس إلى المحافظة عليها باعتبارها أسرار عمل.

وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (٧) والتي نصت على " ممارسة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن المعلمين. بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٨)، وانحراف معياري (٠,٦٩)، ودرجة ممارسة كبيرة. وهذا يشير إلى أهمية وجود ثقافة مشتركة في المدرسة وإجراءات وسياسات واضحة لدى جميع المعلمين في أن المعلومات في المدرسة متاحة للجميع بالقدر الذي تسمح به التعليمات ولا تعرض أمن المعلومات للخطر.

- بعد الاتصال الإداري.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (٨) التالي:
 جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاتصال الإداري مرتبة تنازليا حسب
 المتوسطات الحسابية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
16	تهيئة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات المعنية.	3.72	٠,٨٧	١	كبيرة
13	توفير نظام اتصال ميسر ومفتوح بين كافة المعلمين في المدرسة.	3.67	0.63	٢	كبيرة
14	توظيف تقنية الاتصال الموجودة بها في تبسيط الاجراءات.	3.63	0.67	٣	كبيرة
17	استخدام وسائل الاتصال الالكتروني مع الأهداف المراد تحقيقها.	3.52	0.72	٤	كبيرة
18	إطلاع المعلمين على ادائهم الفعلي ونتائج التقييم بشكل دوري	3.51	0.73	٥	كبيرة
15	تنوع وسائل الاتصال مع أولياء أمور الطلاب.	3.49	0.76	٦	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.58	0.66	---	كبيرة

تشير النتائج في جدول (٨) ان الدرجة الكلية لبعء الاتصال الاداري بلغت (٣,٥٨) وانحراف معياري (٠,٦٦)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات وعددها (٦) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوحت متوسطاتها بين (٣,٧٢ - ٣,٤٩)، اضافة إلى ذلك جاءت الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات اقل من واحد صحيح وتراوحت بين (٠,٨٧ - ٠,٦٣)، مما يشير إلى تقارب وجهات نظر افراد عينة البحث وتجانس استجاباتهم. وقد جاءت الفقرة (١٦) في المرتبة الأولى، ونصت على " تهيئة قنوات اتصال مفتوحة مع المجتمع المحلي والمؤسسات المعنية." بمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (٠,٦٧)، ودرجة ممارسة كبيرة، وهذا يعزى إلى ما يراه أفراد عينة البحث من تواصل لقادة المدارس مع الأهالي والمؤسسات المحيطة بالمدرسة، من خلال الاتصالات المباشرة وغير المباشرة، وتوفير أكثر من قناة للتواصل لإدراك قادة المدارس لدور المجتمع والمؤسسات من دعم لمسيرة المدرسة وتزويدها ببعض حاجاتها لدعم العملية التعليمية والتربوية بها. وقد جاءت الفقرة (١٥) في المرتبة الأخيرة، ونصت على "تنوع وسائل الاتصال مع أولياء أمور الطلاب" بمتوسط حسابي (٣,٤٩) وانحراف معياري (٠,٧٦)، ودرجة ممارسة كبيرة. وهذا يشير إلى شفافية قادة المدارس في التواصل مع أولياء الامور من خلال الرسائل الورقية والالكترونية التي تبين لأولياء الامور حالة أبنائهم التعليمية ومستوى تحصيلهم.

- بعد المشاركة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (٩) التالي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المشاركة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
21	حث المعلمين على المشاركة في حل المشكلات.	3.56	0.72	1	كبيرة
20	تشجيع المعلمين على تقديم مقترحاتهم في القرارات المدرسية.	3.46	0.77	٢	كبيرة
22	تشجيع أولياء الأمور على المشاركة في إبداء آرائهم في الأداء المدرسي .	3.39	0.80	٣	متوسطة
19	إشراك المعلمين في رسم الخطط المدرسية.	3.38	0.82	٤	متوسطة
23	إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في خطط الأمن والسلامة للطلاب.	3.32	0.84	٥	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٤٢	٠,٧١	--	كبيرة

تشير النتائج في جدول (٩) أن الدرجة الكلية لبعء المشاركة بلغت (٣,٤٢)، وانحراف معياري (٠,٢٩)، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج إلى أن فقرتين جاء تقديرهما بدرجة كبيرة، ومتوسطاتهما (٣,٥٦، ٣,٤٦)، و (٣) فقرات جاء تقديرها بدرجة متوسطة وتراوحت متوسطاتها بين (٣,٣٩ - ٣,٣٢) .

وقد جاءت الفقرة (٢١) في المرتبة الأولى، ونصت على " حث المعلمين على المشاركة في حل المشكلات " بمتوسط حسابي (٣,٥٦) وانحراف معياري (٠,٧٢)، ودرجة ممارسة كبيرة ، وهذا يعزى إلى ما يراه المعلمون من دور لقادة المدارس في إشراك المعلمين في معالجة بعض المشكلات المدرسية مثل التأخر الصباحي للطلاب عن الطابور المدرسي، ومشكلات التأخر الدراسي للطلاب والتعاون مع المرشد المدرسي في حل بعض المشكلات السلوكية .

جاءت الفقرة (٢٣) في المرتبة الأخيرة، ونصت على " إشراك مؤسسات المجتمع المحلي في خطط الأمن والسلامة للطلاب." بمتوسط حسابي (٣,٣٢) وانحراف معياري (٠,٨٤)، ودرجة ممارسة متوسطة، وهذا يشير إلى ما يراه المعلمون من قلة مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في وضع الخطط اللازمة لمواجهة الازمات المدرسية، وضعف دور المؤسسات المحلية في دعم نشاطات المدرسة وقراراتها نظراً لأن مشاركتهم تتطلب إجراءات إدارية على مستوى مكاتب التعليم وإدارتها مما يجعل قادة المدارس لا يلجئون إليها.

- بعد المسائلة الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في الجدول (١٠) التالي:

جدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المسائلة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب

متوسطاتها الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
27	تطبيق إجراءات المساءلة الإدارية بناءً على معلومات صحيحة وموثوق بها.	4.19	٠,٩٧	1	كبيرة
28	حث المعلمين على الالتزام بالتعليمات الفنية والإدارية للمدرسة.	3.82	0.45	2	كبيرة
24	اتباع نظام واضح للمساءلة	3.72	0.56	3	كبيرة
25	تنفيذ إجراءات المساءلة الإدارية بموضوعية.	3.70	0.58	4	كبيرة
26	تعزيز الرقابة الذاتية لدى المعلمين	3.64	0.63	5	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	٣,٨١	٠,٥٦	---	كبيرة

تشير النتائج في جدول (١٠) أن الدرجة الكلية لبعدها الإدارية بلغت (٣,٨١) ، وانحراف معياري (٠,٥٦) ، ودرجة ممارسة كبيرة، كما تشير النتائج إلى ان جميع الفقرات وعددها (٥) فقرات جاء تقديرها بدرجة كبيرة وتراوح متوسطاتها بين (٤,١٩ - ٣,٦٤) ، كما ان انحرافات المعيارية تراوحت بين (٠,٩٧ - ٠,٤٥) ، وجميعها أقل من واحد صحيح مما يشير إلى تقارب وجهات نظر افراد عينة البحث وتجانسها.

وقد جاءت الفقرة (٢٧) في المرتبة الأولى، ونصت على " تطبيق إجراءات المساءلة الإدارية بناءً على معلومات صحيحة وموثوق بها.. " بمتوسط حسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (٠,٩٧) ، ودرجة ممارسة كبيرة ، وهذا يعزى إلى ما يراه المعلمون من ممارسات إدارية تتسم بالوضوح والشفافية من خلال الاعتماد على أدلة وشواهد تستدعي المساءلة سوى كانت إيجابية بتعزيز الأداء والثناء عليه، أو سلبية من خلال تصحيح المسار وإعادة إلى الخط الصحيح، وتوجيه اللوم والنقد إلى المقصر إذا تكرر تقصيره.

وقد جاءت الفقرة (٢٦) في المرتبة الأخيرة، ونصت على " تعزيز الرقابة الذاتية لدى المعلمين. بمتوسط حسابي (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٦٣) ، ودرجة ممارسة كبيرة، وهذا يعزى إلى ما يراه المعلمون من ممارسات إدارية تتمثل في توجيه قادة المدارس للمعلمين إلى التمسك بالقيم التربوية السليمة وممارسة الضبط الداخلي في أداء مهامهم دون الحاجة إلى الضبط الخارجي والرقابة الخارجية، وتنمية مهارة التقييم الذاتي لدى المعلمين، وأن قادة المدارس ينطلقون في تطبيق المساءلة من نظرية (٧) التي تؤكد على ان الانسان بطبيعته يحب العمل ويلتزم به دون رقابة خارجية.

ثانيا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها

والذي نصه : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية في محافظة الطائف للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، المؤهل العلمي).

للإجابة عن هذا السؤال البحث وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار (ت) $t.test$ للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين جدول (١١).

جدول (١١) اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد محور الشفافية الإدارية تبعاً

لمتغير سنوات الخبرة

اختبارات t.test		١٠ سنوات فأكثر (٢٣٤)		أقل من ١٠ سنوات (123)		الأبعاد
مستوى الدلالة	قيمة ت	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٠.000	6.963	0.64	3.52	0.43	3.97	إجراءات العمل
٠.000	6.128	0.60	3.73	0.48	4.12	نظم المعلومات وتداولها
٠.000	7.324	0.66	3.41	0.54	3.92	الاتصال الإداري
٠.000	6.872	0.72	3.24	0.55	3.75	المشاركة
٠.000	6.135	0.59	3.68	0.39	4.05	المساءلة الإدارية
٠.000	7.484	0.57	3.52	0.44	3.97	الدرجة الكلية

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

تشير النتائج في جدول (١١) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية في محافظة الطائف للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، وعلى أبعاد أداة البحث والدرجة الكلية للأبعاد لصالح فئة المعلمين أقل من ١٠ سنوات، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين الأقل خبرة هم متحمسون للعمل الأكاديمي، وأنهم أكثر تقبلاً للأفكار التجديدية في أساليب واستراتيجيات التدريس، وأكثر التزاماً في حضور الدورات التدريبية وهذه النتائج تتفق جزئياً مع دراسة العتيبي (٢٠١٦م) ، دراسة البلوي (٢٠١٠م) التي أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة ١٠ سنوات فأكثر، وتختلف عنها بأن هذه البحث أظهرت فروق لصالح فئة أقل من ١٠ سنوات. ودراسة بلخير (٢٠١٨) لصالح فئة ١٥ سنة فأكثر،

ودراسة الزهراني(٢٠١٥) لصالح أقل من ١٠ سنوات. ودراسة الشمراني(٢٠١٤) لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات.

وتختلف مع نتائج دراسة زينة القوزي(٢٠١٦) ودراسة العتيبي(٢٠١٤)، ودراسة الحشاش(٢٠١٤) والتي اظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

- الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير الدورات التدريبية:

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية في محافظة الطائف للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الدورات التدريبية والتي فقد تم استخدام إختبار(ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين جدول(١٢).

جدول(١٢) إختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد محور الشفافية الإدارية تبعا

لمتغير الدورات التدريبية

اختبار ت t.test		١٠ دورات فأكثر (١٥٨)		أقل من ١٠ دورات (١٩٩)		الأبعاد
مستوى الدلالة	قيمة ت	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
.000	4.265	0.59	3.53	0.60	3.80	إجراءات العمل
.000	4.537	0.59	3.72	0.56	3.99	نظم المعلومات وتداولها
.000	4.502	0.64	3.41	0.65	3.73	الاتصال الإداري
.000	4.920	0.71	3.22	0.67	3.58	المشاركة
.000	5.082	0.60	3.65	0.49	3.95	المساءلة الإدارية
.000	5.126	0.56	3.51	0.55	3.81	الدرجة الكلية

• دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

تشير النتائج في جدول(١٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية في محافظة الطائف للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير الدورات التدريبية ، وعلى مجالات اداة البحث والدرجة الكلية للمجالات وقد جاءت الفروق لصالح فئة المعلمين الحاصلين على أقل من ١٠ دورات تدريبية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن فئة المعلمين الحاصلين على أقل من ١٠ دورات يعتقدوا أن هناك وضوحاً في الممارسات القيادية من حيث توفير المعلومات والمشاركة فيها، وفاعلية الاتصال الإداري مع المعلمين، وتبسيط الإجراءات وتسهيلها، والممارسات القيادية فيما

يتعلق بالمساءلة الإدارية في حين قد ترى فئة المعلمين الحاصلين على أكثر من ١٠ دورات تدريبية أن الممارسات الإدارية لقادة المدارس الابتدائية للشفافية تحتاج إلى مزيد من الوضوح وإشراك المعلمين في القرارات المدرسية، وفي تحديد إجراءات العمل، وتفعيل أكثر للمساءلة الإدارية بعيداً عن المحاباة والتحيز.

وقد تفرد هذا البحث بهذا المتغير حيث لم يجد الباحث أية دراسة سابقة قد تناولت هذا المتغير في الدراسات التي استعرضها الباحث في محور الشفافية الإدارية.

-الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير المؤهل العلمي:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية في محافظة الطائف للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين تبعا لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين جدول (١٣).

جدول (١٣) اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد محور الشفافية الإدارية تبعا

لمتغير المؤهل العلمي

اختبارات t.test		دراسات عليا (44)		بكالوريوس فأقل (313)		الأبعاد
مستوى الدلالة	قيمة ت	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٠.254	1.142	0.58	3.57	0.61	3.69	إجراءات العمل
٠.012	2.518	0.66	3.66	0.57	3.90	نظم المعلومات وتداولها
٠.272	1.099	0.56	3.48	0.68	3.60	الاتصال الإداري
٠.092	1.690	0.70	3.25	0.71	3.44	المشاركة
٠.094	.537	0.55	3.77	0.56	3.82	المساءلة الإدارية
٠.591	1.562	0.52	3.55	0.57	3.69	الدرجة الكلية

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

تشير النتائج في جدول (١٣) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس

الابتدائية في محافظة الطائف للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، على جميع الأبعاد والدرجة الكلية للأبعاد - ما عدا- بعد نظم المعلومات وتداولها- وقد جاءت الفروق لصالح فئة المعلمين الحاصلين على بكالوريوس فأقل، وقد يعزى إلى أن هذه الفئة ترى أن المعلومات والبيانات التي يقدمها قادة المدارس تتميز بالشفافية والوضوح ، وأنها كافية ووافية، بينما ترى فئة الدراسات العليا بحكم إدراكهم لمفهوم النزاهة والشفافية أن هناك معلومات قد يخفيها قادة المدارس عن المعلمين، أو التأخر في تقديم المعلومات، أو أن هناك بعض التحيز لفئة من المعلمين في توفير المعلومات لديهم وحجبها عن الآخرين .وقد تعزى إلى أن أغلبية أفراد عينة البحث هم من حملة درجة البكالوريوس وبالتالي هناك نوع من التحيز في استجاباتهم .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بلخير (٢٠١٨) ودراسة البلوي (٢٠١٠م) حيث أظهرت فروق تعزى للمؤهل العلمي، لصالح فئة البكالوريوس .
وتختلف مع دراسة زينة القوزي (٢٠١٦)، والحشاش (٢٠١٤)، والشمراني (٢٠١٤)، والزهراني (٢٠١٥) التي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

وينص على " ما مستوى المناخ المدرسي في المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين" ؟.

وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد محور المناخ المدرسي كما في جدول (١٤):

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور المناخ المدرسي

مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المناخ المدرسي
٢	العلاقة بين المعلمين والطلاب في المدرسة	3.83	0.49	١	كبير
٤	العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلاب	3.78	0.57	٢	كبير
٣	العلاقة بين الطلاب في المدرسة	3.67	0.58	٣	كبير
١	العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين	3.61	0.57	٤	كبير
	الدرجة الكلية	3.72	0.49	-	كبير

تشير النتائج في الجدول (١٤) أن المتوسط الكلي لأبعاد المناخ المدرسي بلغ (٣,٧٢) وبانحراف معياري (٠,٤٩)، ومستوى كبير، وأن جميع المجالات جاءت بدرجة كبيرة وتراوحت

متوسطاتها الحسابية بين (٣,٨٣ - ٣,٦١). كما تشير النتائج إلى أن جميع الانحرافات لمعيارية جاءت أقل من واحد صحيح وتراوحت بين (٠,٥٨ - ٠,٤٩)، وهذا مؤشر على انسجام وتقارب وجهات نظر أفراد عينة البحث.

وربما يعود ذلك إلى ما يراه المعلمون من عمليات التفاعل الهادفة بين الإدارة والمعلمين والطلبة والتي تتأثر بشكل مباشر بطبيعة العلاقة التي تربط بين المتفاعلين، واهتمام قادة المدارس بالمناخ النفسي والاجتماعي في المدرسة ، وتوجيه هذا المناخ لتحقيق أهداف المدرسة، كما تشير هذه النتيجة إلى نوع المشاعر السائدة في المدرسة، والتي يمكن من خلالها وصف أجواء العمل والتفاعل بين أعضاء المجتمع المدرسي، حيث يعتمد المناخ المدرسي على خصائص المدرسة، ونمط القيادة السائد فيها، وبالتالي فان قادة المدارس الابتدائية في محافظة الطائف يسعوا إلى بناء مناخ مدرسي تدعيمي يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية لدى الطلبة والمعلمين نحو المدرسة والتعلم ، ويفتح قنوات اتصال فعالة بين العاملين، ويزيد من الانهماك في المهمات التعليمية مما ينعكس إيجاباً على تقدير المعلمين والطلبة لذاتهم، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما تبذله وزارة التعليم من جهد في طرح برامج تعليمية تجديدية وحث قادة المدارس والمعلمين على تطبيقها في الميدان التربوي، وقد يعزى أيضاً إلى أثر البرامج التدريبية أثناء الخدمة في إكساب قادة المدارس مهارات ومبادئ المناخ المدرسي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البقمي (٢٠١٧) والتي جاءت بمستوى كبير، ومع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٦) والتي جاءت بمستوى عالي، ومع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٣) والتي جاءت بمستوى مرتفع .

وتختلف مع نتائج دراسة ماكسولي (Maxwell,2017) ، والتي جاءت بمستوى متوسط، ومع نتائج دراسة حمد (٢٠١٦) والتي جاءت بمستوى متوسطة.

وجاء في المرتبة الاولى بعد العلاقة بين المعلمين والطلاب بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٤٩) ومستوى كبير للمناخ ، وقد يعزى ذلك إلى ما يراه المعلمون من ممارسات إدارية لقادة المدارس تتمثل في أعداد المدرسة للتعليم من خلال توفير متطلبات العملية التعليمية من بيئة مدرسية جاذبة وآمنة، وبرامج مدرسية فاعله .وبناء مناخ مدرسي تدعيمي يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية لدى الطلبة والمعلمين نحو المدرسة والتعلم ، ويفتح قنوات اتصال فعالة بين المعلمين والطلاب، ويزيد من الأنهماك في المهمات التعليمية مما ينعكس إيجاباً على تقدير المعلمين والطلبة لذاتهم. إضافة إلى سعي قادة المدارس لبناء ثقافة تعليمية في المدرسة تقوم على الرؤية التكاملية، والتعليم المتمركز حول المتعلم باعتباره محور العملية التعليمية، وحث المعلمين على تقديم تعليم قائم على الاستقصاء، والبحث، والتجريب، والإبداع، وتوظيف التكنولوجيا. وقد تعزى هذه النتيجة إلى اثر الدورات التدريبية التي يتلقاها المعلمون في اثناء

الخدمة والتي تؤكد على الاهتمام بالطلاب من خلال تطوير علاقات انسانية إيجابية بين المعلمين والطلاب قائمة الاحترام المتبادل والاهتمام بسلوك الطلاب وتعديله، واكسابهم القيم الإيجابية، ومراعاة الفروق الفردية بين الطلاب، واحترام قدراتهم العقلية، والاهتمام بجودة تحصيلهم الدراسي، وإشراكهم في عمليات التعلم من خلال تنويع استراتيجيات التقويم والتدريس، كل هذا يوجد علاقة ايجابية بين الطرفين وينعكس إيجابا على نمط المناخ المدرسي السائد .

وجاء في المرتبة الاخيرة بعد العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦١)، وانحراف معياري (٠,٥٧)، ومستوى كبير، وقد يعزى ذلك إلى ما يلاحظه أفراد البحث من ممارسات ادارية لقادة المدارس لبناء مناخ مدرسي إيجابي وفاعل من خلال التعاون مع المعلمين وحثهم على المشاركة الفاعلة في الانشطة المدرسية والقرارات المدرسية، ومن خلال مراعاة قادة المدارس لظروف المعلمين وقدراتهم وتمايزاتهم، ومشاركة المعلمين مناسباتهم الاجتماعية والشخصية، والتعاون مع المرشد المدرسي في التعرف على المشكلات النفسية والاجتماعية التي تواجه الطلبة، والوقوف بجانبهم ومساندتهم في علاج هذه المشكلات والتغلب عليها، أو التقليل من آثارها، والعمل كذلك على توفير قاعدة بيانات للمعلمين تتضمن كافة المعلومات عن الطالب تراكمياً، لمساعدتهم في بناء خطط المعالجة الدراسية من خلال العمل بروح الفريق، والتعاون مع المعلمين لمعرفة الاحتياجات الإنسانية المتجددة للتلاميذ، وسبل إشباع تلك الاحتياجات .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى سعي قادة المدارس إلى رفع كفاية المعلمين المعرفية من خلال الاجتماعات الفردية والجمعية، والنشرات التربوية وتزويد المعلمين بالمعلومات اللازمة؛ لزيادة ثقافتهم المهنية المتصلة بتطويرهم للجوانب المختلفة من عملهم المدرسي.

أما وقد جاء بعد العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين في المرتبة الاخيرة في استجابات المعلمين فربما يعزى إلى أن العمل المدرسي أحيانا قد تظهر بعض الصراعات بين الإدارة والمعلمين حول العمل ومتطلباته مما يجعل العلاقة احيانا يسودها نوع من الفتور، إلا أن قدرة قادة المدارس على تحويل هذا الصراع من صراع سلبي إلى إيجابي يقلل من سلبية هذا الصراع ويجعل العلاقة إيجابية.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد المحور على حده كما في الجداول الآتية:

- البعد الأول: العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول (١٥) الآتي:

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين

م	الفقرات أرى أن إدارة المدرسة:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	تعزز مشاركة المعلمين في الفعاليات المدرسية	3.73	0.58	1	كبير
4	تدعم روح التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين	3.65	0.62	٢	كبير
3	تدعم العلاقات بين المعلمين القائمة على الثقة والاحترام بينهم.	3.65	0.63	٢	كبير
5	تعزز قنوات الاتصال والتواصل الفعال مع المعلمين.	3.65	0.62	٢	كبير
7	تحت المعلمين على تبادل الخبرات التدريسية بينهم.	3.64	0.63	٥	كبير
6	تدعم الأفكار الإبداعية والابتكارية للمعلمين في العمل	3.61	0.67	٦	كبير
1	تتمتع المعلمين مهنيًا.	3.55	0.70	٧	كبير
2	تسعى إلى تخفيف أعباء وضغوط العمل عن المعلمين.	3.45	0.80	٨	كبير
	الدرجة الكلية للبعد	٣,٦١	٠,٥٧	-	كبير

تشير النتائج في جدول (١٩) أن الدرجة الكلية لبعد العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين بلغت (٣,٦١)، وانحراف معياري (٠,٥٧)، ومستوى كبير، كما تشير النتائج إلى أن مستوى المناخ المدرسي لجميع فقرات البعد وعددها (٨) فقرات جاء كبيراً. وتراوح متوسطاتها (٣,٧٣ - ٣,٤٥)، كما تشير النتائج إلى أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت أقل من واحد صحيح وتراوح بين (٠,٨٠ - ٠,٥٨)، مما يشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة البحث.

وقد جاءت الفقرة (٨) في المرتبة الأولى، ونصت على " تعزز مشاركة المعلمين في الفعاليات المدرسية " بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٥٨)، ومستوى كبير ، وهذا مؤشر على دور القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية بمحاكاة الطائف في العمل بروح الفريق ، وتوزيع الأدوار بين المعلمين من مناهة، ولجان مدرسية ، ولجان اعداد الخطط والبرامج، والناشطة مدرسية، وتواصل مع المجتمع المحلي ، والاحتفالات المدرسية مما يخلق مناخ مدرسي فاعل يشعر فيه كل معلم بأنه مهم في العملية التعليمية وتقع عليه مسؤولية اداء دوره بفاعلية .

وقد جاءت الفقرة (٢) في المرتبة الأخيرة، ونصت على " تسعى إلى تخفيف أعباء وضغوط العمل عن المعلمين.." بمتوسط حسابي (٣,٤٥) وانحراف معياري (٠,٨٠)، بمستوى كبير، وقد يعزى ذلك إلى ما يلمسه افراد عينة البحث من دور لقادة المدارس في التقليل من ضغوط العمل على المعلمين ومراعاة ظروفهم الصحية والنفسية ، ومشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية ، والمساهمة في حل بعض الازمات التي تواجه المعلمين داخل المدرسة وخارجها.

البعد الثاني: العلاقة بين المعلمين والطلاب في المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول (١٦) الآتي:

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العلاقة بين المعلمين والطلاب في المدرسة

م	الفقرات أرى أن إدارة المدرسة:	المتوسط الحسابي	الانحراف ف المعياري	الرتبة مستوى المناخ
14	يدعمون السلوكيات الإيجابية عند الطلاب.	٣,٨٣	0.86	١ كبير
9	يعاملون الطلاب باحترام وتقدير	3.81	0.46	٢ كبير
10	يقدمون التحفيز والتشجيع المستمر للطلاب.	3.77	0.53	٣ كبير
11	يساعدون الطلاب في حل مشكلاتهم التعليمية.	3.77	0.51	٣ كبير
12	يشركون الطلاب في الأنشطة الصفية واللاصفية في المدرسة.	3.74	0.54	٥ كبير
13	يعززون التحصيل الأكاديمي للطلاب ومتابعتهم باستمرار.	3.72	0.54	٦ كبير
15	يقدمون للطلاب أنشطة تثري خبراتهم التعليمية.	3.62	0.65	٧ كبير
	الدرجة الكلية	٣,٨٣	٠,٤٩	-- كبير

تشير النتائج في جدول (١٦) أن الدرجة الكلية لبعد العلاقة بين المعلمين والطلاب بلغت (٣,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٤٩)، ومستوى كبير، كما تشير النتائج إلى أن مستوى المناخ المدرسي لجميع فقرات البعد وعددها (٧) فقرات جاءت بمستوى كبير. وتراوحت متوسطاتها (٣,٨٣ - ٣,٦٢)، كما تشير النتائج إلى أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت أقل من واحد صحيح وتراوحت بين (٠,٨٦ - ٠,٤٦)، مما يشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة البحث

وقد جاءت الفقرة (١٤) في المرتبة الأولى، ونصت على "يدعمون السلوكيات الإيجابية عند الطلاب" بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وانحراف معياري (٠,٨٦)، بمستوى كبير، وهذا يعزى إلى ما يراه المعلمون من ممارسات تدعم السلوكيات الإيجابية عند الطلاب مثل جائز الطالب المثالي، والاشادة بالطلاب ذوي السلوك الإيجابي من خلال الاذاعة الصباحية في المدرسة. وقد جاءت الفقرة (١٥) في المرتبة الأخيرة، ونصت على "يقدمون للطلاب أنشطة تثري خبراتهم التعليمية." بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (٠,٦٥)، بمستوى كبير. وهذا يعود إلى ما يقوم به المعلمون من جهد في تحسين تحصيل الطلاب، وتحقيق جودة التعليم من خلال الأنشطة الاثرية التي يقدمها المعلمون للطلاب من خلال المراجع والشبكة العنكبوتية.

البعد الثالث: العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلاب.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول (١٧) الآتي:

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلاب

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى المناخ المدرسي
16	تحرص على حل المشكلات والخلافات بين الطلاب	4.38	0.90	1	كبير جدا
22	تفعل برامج الإرشاد الطلابي .	4.31	0.98	٢	كبير جدا
20	تتيح الفرصة للمشاركة الفعالة للطلاب في أنشطة المدرسة	3.76	0.53	٣	كبيرة
21	تطبق تعليمات الأمن والسلامة لطلاب المدرسة .	3.75	0.55	٤	كبيرة
18	توجه الطلاب تربويا وسلوكيا بشكل مستمر ..	3.73	0.59	٥	كبيرة
19	توفر فرصاً تربوية متكافئة لجميع الطلاب .	3.68	0.60	٦	كبيرة
17	تقدم مكافأة للطلاب المتفوقين .	3.61	0.67	٧	كبيرة
23	تعقد اجتماعات دورية بين المعلمين وأولياء أمور الطلاب.	3.43	0.77	٨	كبيرة
24	تعقد اجتماعات دورية مع الطلاب لعرض مشكلاتهم	3.37	0.79	٩	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٧٨	٠,٥٧	---	كبيرة

تشير النتائج في جدول (١٧) ان الدرجة الكلية لبعدها العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلاب بلغت (٣,٧٨)، وانحراف معياري (٠,٥٧)، ومستوى كبير، كما تشير النتائج إلى أن فقرتين جاءت بمستوى كبير جداً، وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٨ ، ٤,٣١)، وان مستوى المناخ المدرسي لعدد (٧) فقرات جاء كبيراً. وتراوح متوسطاتها بين (٣,٧٦ - ٣,٤٣)، وفقرة واحدة بمستوى متوسط، وبمتوسط حسابي (٣,٣٧)، كما تشير النتائج إلى أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت أقل من واحد صحيح وتراوح بين (٠,٩٨ - ٠,٥٣)، مما يشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة البحث.

وقد جاءت الفقرة (١٦) في المرتبة الأولى، ونصت على " تحرص على حل المشكلات والخلافات بين الطلاب " بمتوسط حسابي (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٩٠)، بمستوى كبير جداً، وهذا يعزى إلى أن ما يراه المعلمون من ممارسات قيادية لقادة المدارس تتمثل في متابعة سلوك الطلاب والتنبؤ بالمشكلات السلوكية والعمل على حلها قبل حدوثها من خلال الاجراءات الوقائية وتفعيل قانون الانضباط المدرسي. وكذلك التعرف على المشكلات التي تحدث في المدرسة للطلاب مثل التمر والاستقواء من قبل بعض الطلاب على الطلاب الضعاف واستغلالهم، ومشكلات الغش في الاختبارات والعمل على حلها من خلال الحزم في المراقبة وتفعيل تعليمات الغش في الاختبارات، وكل ذلك من اجل ايجاد بيئة مدرسية خالية من العنف الطلابي.

وقد جاءت الفقرة (٢٤) في المرتبة الأخيرة، ونصت على " تعقد اجتماعات دورية مع الطلاب لعرض مشاكلهم " بمتوسط حسابي (٣,٣٧) وانحراف معياري (٠,٧٩)، ومستوى

متوسط. وهذا يشير إلى قلة الاجتماعات المدرسية التي يعقدها قادة المدارس مع الطلاب، وقد يعزى ذلك إلى ازدحام برامج الطلاب بالحصص الدراسية، وضيق الوقت، وقلة القاعات الكبيرة التي تتسع لجميع الطلاب في المدرسة مما يقلل من فاعلية الاجتماعات.

البعد الرابع-العلاقة بين الطلاب في المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول (١٨) التالي:

جدول (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العلاقة بين الطلاب في المدرسة مرتبة تنازليا

حسب متوسطاتها الحسابية

م	الفقرات أرى أن إدارة المدرسة:	المتوسط الحسابي	الانحرا ف المعياري	الرتبة	مستوى المناخ
26	يسود مناخ الاحترام بينهم.	3.92	1.0٠	١	كبير
28	يتشاركون معا في المناسبات الاجتماعية.	3.67	0.60	٢	كبير
27	يشتركون مع بعضهم في انجاز الأنشطة المدرسية .	3.63	0.63	٣	كبير
30	يقابلون زملائهم الجدد بالترحاب.	3.62	0.62	٤	كبير
29	يتقبلون بعضهم بعضا بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية	3.61	0.63	٥	كبير
25	يتعاونون مع بعضهم البعض في الفصول الدراسية.	3.60	0.61	٦	كبير
	الدرجة الكلية للبعد	٣,٦٧	٠,٥٨	--	كبير

تشير النتائج في جدول (١٨) أن الدرجة الكلية لبعد العلاقة بين الطلاب والمدرسة بلغت (٣,٦٧)، وانحراف معياري (٠,٥٨)، ومستوى كبير، كما تشير النتائج إلى أن مستوى المناخ المدرسي لجميع فقرات البعد وعددها (٦) فقرات جاء كبيراً. وتراوحت متوسطاتها (٣,٩٢ - ٣,٦٠)، كما تشير النتائج إلى أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات جاءت واحد وأقل من واحد صحيح وتراوحت بين (١,٠٠-٠,٦١)، مما يشير إلى تجانس وجهات نظر أفراد عينة البحث

وقد جاءت الفقرة (٢٦) في المرتبة الأولى، ونصت على " يسود مناخ الاحترام بينهم " بمتوسط حسابي (٣,٩٢) وانحراف معياري (١,٠٠)، بمستوى كبير، وهذا مؤشر على تأثير الطلاب بنمط المناخ السائد في المدارس، وحميمة العلاقات بين المعلمين والطلاب والتي بدورها تنعكس على سلوك الطلاب. إضافة إلى ما يحمله الطلاب من قيم اجتماعية تحث على الاحترام والود والتعاون وتقبل الآخر.

وجاءت الفقرة (٢٥) في المرتبة الاخيرة، ونصت على " يتعاونون مع بعضهم البعض في الفصول الدراسية. " بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (٠,٥٨)، وهذا يشير إلى ما يراه المعلمون من ممارسات للطلاب في أثناء تنفيذ الأنشطة التعليمية وتطبيق استراتيجيات

التعلم المختلفة مثل التعلم التعاوني، والدراما، ولعب الأدوار، وكذلك تعاون الطلاب في الأعمال التطوعية في المدرسة، وتنفيذ الأنشطة المدرسية الجماعية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها:

والذي ينص على " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في مستوى المناخ المدرسي في المدارس الابتدائية بمدارس محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية، المؤهل العلمي).

للإجابة عن هذا السؤال وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمستوى المناخ المدرسي في مدارس محافظة الطائف تم ما يلي:

- الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

كشفت عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمستوى المناخ المدرسي في مدارس محافظة الطائف تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (١٩).

جدول (٢٣) اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد المناخ المدرسي تبعاً لمتغير

سنوات الخبرة

اختبارات		١٠ سنوات فأكثر (٢٣٤)		أقل من ١٠ سنوات (١٢٣)		الأبعاد
t.test		انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
مستوى الدلالة	قيمة ت					
						العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين.
						العلاقة بين المعلمين والطلاب في المدرسة
						العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلاب
						العلاقة بين الطلاب في المدرسة
						الدرجة الكلية

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

تشير النتائج في جدول (١٩) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في درجة تقدير أفراد عينة البحث لمستوى المناخ المدرسي في مدارس محافظة الطائف تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، على أبعاد المحور والدرجة الكلية للأبعاد، وقد جاءت الفروق لصالح فئة المعلمين ذوي الخبرة أقل من ١٠ سنوات، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة ترى أن العلاقات داخل المدرسة بين الإدارة والمعلمين، والمعلمين والطلاب، والطلاب والإدارة المدرسية فاعلة وأن هناك أجواء إيجابية ومناخ مفتوح بين الجميع، وأن هناك تشاركية

بين الجميع، وأن البيئة المدرسية جاذبة ، وأن قادة المدارس يسعون إلى بناء مناخ مدرسي داعم لعمليات التعلم والتعليم، في حين فئة المعلمين أكثر من ١٠ سنوات يرون أنه مطلوب من القيادات المدرسية مزيد من الجهد لتحقيق مناخات مدرسية أكثر جاذبية وتفاعلية بحكم تجاربهم وخبراتهم. وهذه النتائج تتفق جزئياً مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٣) التي أشارت إلى وجود فروق دالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة المعلمين أكثر من ١٠ سنوات، واختلفت معها في اتجاه الفروق والتي جاءت لصالح فئة أقل من ١٠ سنوات، واتفقت مع نتائج دراسة البقمي (٢٠١٧) والتي أظهرت وجود فروق تبعا لمتغير الخبرة لصالح فئة المعلمين أقل من ١٠ سنوات. ودراسة محمد وصالح (٢٠١٣) والتي أظهرت وجود فروق تبعا للخبرة لصالح الخبرة الطول.

وتختلف مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٦) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

-الفروق بين المتوسطات تبعا لمتغير الدورات التدريبية:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمستوى المناخ المدرسي في مدارس محافظة الطائف تبعا لمتغير الدورات التدريبية تم استخدام اختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين الجدول (٢٠).

جدول (٢٠) اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد محور المناخ المدرسي تبعا

لمتغير الدورات التدريبية

اختبار ت t.test		١٠ دورات فأكثر (١٥٨)		أقل من ١٠ دورات (١٩٩)		الابعاد
مستوى الدلالة	قيمة ت	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
.000	3.938	0.59	3.48	0.52	3.72	العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين.
.013	2.505	0.48	3.75	0.49	3.89	العلاقة بين المعلمين والطلاب في المدرسة
.000	3.903	0.56	3.65	0.55	3.88	العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلاب
.000	4.428	0.60	3.52	0.54	3.79	العلاقة بين الطلاب في المدرسة
.000	4.220	0.48	3.60	0.48	3.82	الدرجة الكلية

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

تشير النتائج في جدول (٢٠) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمستوى المناخ المدرسي في مدارس

محافظة الطائف تبعاً لمتغير الدورات التدريبية، على أبعاد المحور الاربعة والدرجة الكلية للأبعاد لصالح فئة المعلمين الحاصلين على أقل من ١٠ دورات تدريبية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن فئة المعلمين أقل من ١٠ دورات يرون أن العلاقات داخل المدرسة إيجابية وأن الممارسات القيادية في بناء مناخ مدرسي إيجابي من وجهة نظرهم كافية ، ويروا أن المعلمين يسعون إلى بناء علاقات إيجابية بينهم وبين الطلاب ، وأن الأجواء التي تسود بين الطلاب أجواء إيجابية مما يخلق مناخ مدرسي داعم. بينما فئة المعلمين أكثر من ١٠ دورات ترى أن الممارسات القيادية لبناء مناخ مدرسي تحتاج إلى مزيد من الاجراءات والممارسات من تحديد لحاجات العاملين، وتوفير بيئة مدرسية جاذبة ومشوقة، وتعزيز للعلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي.

وقد تفرد هذا البحث بهذا المتغير حيث لم يجد الباحث أية دراسة قد تناولت هذا المتغير في الدراسات السابقة التي تناولها الباحث.

-الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمستوى المناخ المدرسي في مدارس محافظة الطائف تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، تم استخدام إختبار (ت) t.test للمقارنة بين متوسطين مستقلين كما يبين جدول (٢١).

جدول (٢١) إختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة البحث على أبعاد محور المناخ المدرسي تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي

إختبار ت t.test		دراسات عليا (٤٤)		بكالوريوس فأقل (٣١٣)		الأبعاد
مستوى الدلالة	قيمة ت	انحراف معياري	متوسط حسابي	انحراف معياري	متوسط حسابي	
٠.555	٠.591	٠.57	3.56	٠.57	3.62	العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين.
٠.151	1.438	٠.50	3.73	٠.49	3.84	العلاقة بين المعلمين والطلاب في المدرسة
٠.026	2.237	٠.63	3.60	٠.56	3.80	العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلاب
٠.040	2.062	٠.59	3.50	٠.58	3.69	العلاقة بين الطلاب في المدرسة
٠.075	1.784	٠.49	3.60	٠.49	3.74	الدرجة الكلية

• دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

تشير النتائج في جدول (٢١) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لمستوى المناخ المدرسي في

مدارس محافظة الطائف تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وعلى أبعاد المحور والدرجة الكلية للأبعاد - ما عدا - بعدي العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلاب، والعلاقة بين الطلاب في المدرسة وقد جاءت الفروق لصالح فئة المعلمين الحاصلين على البكالوريوس، وهذا قد يعزى إلى أن هذه الفئة هي الأكثر تفاعلاً مع الطلبة، وتوظيفها لاستراتيجيات التدريس والتقويم، وقد تعزى إلى أن أغلبية أفراد عينة البحث من المعلمين هم من حملة درجة البكالوريوس وبالتالي هناك نوع من التحيز في استجاباتهم .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البقمي (٢٠١٧) ودراسة محمد، وصالح (٢٠١٣) والتي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس. وتختلف مع نتائج دراسة الزهراني (٢٠١٦) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

والذي ينص على " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف للشفافية الإدارية ومستوى المناخ المدرسي فيها من وجهة نظر المعلمين؟ "

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك يتضح من خلال الجدول

الآتي

جدول (٢٢) معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة الطائف للشفافية الإدارية ومستوى المناخ المدرسي بها.

مستوى المناخ المدرسي					الشفافية الإدارية
الدرجة الكلية	العلاقة بين الطلاب في المدرسة	العلاقة بين الإدارة المدرسية والطلاب	العلاقة بين المعلمين والطلاب	العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين	
.774**	.597**	.738**	.580**	.779**	إجراءات العمل
.816**	.655**	.801**	.598**	.789**	نظم المعلومات وتداولها
.809**	.655**	.766**	.583**	.818**	الاتصال الإداري
.771**	.662**	.727**	.552**	.755**	المشاركة

.762**	.572**	.709**	.574**	.799**	المساءلة الإدارية
.866**	.693**	.824**	.635**	.86٦**	الدرجة الكلية

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (٢٢) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بين الشفافية الإدارية وأبعادها الفرعية والدرجة الكلية لمستوى المناخ المدرسي وأبعاده حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (٠,٨٦٦). وجاء أعلى ارتباط مع بعد العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين بمعامل ارتباط (٠,٨٦٦) وهي قيمة ونتيجة منطقية فكلما كانت العلاقة بين قائد المدرسة والمعلمين شفافة كلما كان المناخ المدرسي إيجابياً وتفاعلياً، وكلما كانت البيئة المدرسية داعمة للتعليم.

وولم يجد الباحث أية دراسة قد تناولت العلاقة بين المتغيرين، إلا أن دراسة صولي (٢٠١٤م) بالكشف عن العلاقة بين المناخ المدرسي والصحة النفسية لدى تلاميذ التعليم المتوسط والتعليم الثانوي، وذلك من خلال معرفة واقع كل من المناخ المدرسي والصحة النفسية في كل من متوسطات وثانويات مدينة ورقلة في الجزائر، وأظهرت نتائجها أن نمط المناخ المدرسي السائد في مدارس التعليم المتوسط والثانوي مفتوح، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ المدرسي والصحة النفسية لدى الطلاب

توصيات البحث :

- العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية الإدارية في المدارس الابتدائية إلى مستويات عالية من خلال إلحاق العاملين بندوات ومؤتمرات تُعنى بالممارسات والمضامين ذات العلاقة بالشفافية، مما يؤدي إلى دعم قيم النزاهة والثقة لدى العاملين وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود والذي ينعكس بدوره على جودة أدائهم وانتمائهم ، وكشف محاولات الفساد إن وجدت مما يسهم في استغلال أفضل لموارد المدرسة .

- العمل على شيوع ثقافة المساءلة بين العاملين بما تتضمنه من اكتشاف العوامل المؤدية إلى حالات القصور ومعالجتها، وبيان مواطن القوة وكيفية استغلالها وتوظيفها لتحقيق نتائج إيجابية ومكافأة العاملين عليها . فالهدف الأساسي من المساءلة ليس إيقاع العقاب بقدر التأكد من أن الأداء يتم ضمن المعايير المتفق عليها لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى خلق حس من المسؤولية في نفوس العاملين .

- غرس ثقافة الوضوح والإفصاح عن المعلومات والتخلص من ثقافة الانغلاق والانكفاء على الذات مما يساعد العاملين على الأداء دون الحاجة إلى توجيه مستمر، وإمدادهم بنوع من التغذية

العكسية لنتائج أعمالهم فيلمسون نواحي التقدم أو التأخر ومن ثم تتخذ الخطوات التصحيحية اللازمة.

- العمل على تنويع وسائل الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني والموقع الإلكتروني للمدرسة، ومن خلال التواصل الورقي.

- زيادة مشاركة المعلمين في رسم الخطط المدرسية من خلال إشراكهم في اللجان المدرسية المختلفة.

- أن يعمل قادة المدارس على تنمية وتعزيز مبدأ الرقابة الذاتية لدى المعلمين من خلال الاجتماعات واللقاءات التربوية والنشرات التوعوية.

- أن تعقد القيادات المدرسية اجتماعات دورية مع الطلاب للتعرف على مشكلاتهم وحلها بالتعاون مع المعلمين.

- أن تعمل القيادات المدرسية الاجتماعات بين المعلمين وأولياء أمور الطلاب لزيادة التفاعل وبناء مناخ مدرسي داعم للتعلم ومشاركتهم في الفعاليات المدرسية.

- أن تبذل القيادات المدرسية مزيد من الجهد لتحسين تحصيل الطلاب ومتابعتهم باستمرار وتقديم أنشطة إثرائية تثري خبرات الطلاب.

- أن تسعى القيادات المدرسية إلى تنمية المعلمين مهنيًا من خلال التدريب داخل المدرسة وفي مراكز التدريب التربوي في إدارة التعليم.

- العمل على تخفيف الضغوط والأعباء الملقاة على المعلمين من خلال تبسيط الإجراءات وتفعيل المساءلة الإدارية بتحفيز المتميزين من المعلمين.

- وأخيراً ينبغي على الإدارة بالمدارس الابتدائية تبني ونشر عقيدة الشفافية الإدارية بكل متغيراتها لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمية تدعو إلى النزاهة من خلال الانفتاح على المستويين الداخلي والخارجي للجامعات وضرب القدوة الحسنة في الممارسات التي تنسم بالشفافية والإعلان عنها ونشرها كبطاقة دعوة لكافة المؤسسات الأخرى لتحذو حذوها للارتقاء بالمجتمع وتحقيق الأهداف المنشودة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو خطاب، إبراهيم محمد شعيب (٢٠٠٨م). مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء بها. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو سنجر، رامي (٢٠١٦م). الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البقمي، عبدالله حميدي (١٤٣٨). المناخ المدرسي السائد بمحافظة تربة وعلاقته بأداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة.
- بلخير، محمد عبد الرحيم (١٤٤٠). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالابداع الاداري لدى قادة المدارس في محافظة القنفذة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة.
- البلوي، عبير. (٢٠١٠م). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة: الأردن.

- الثبتي، فهد (٢٠١٦م). درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحشاش، خالد (٢٠١٤م). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- حمد، غادة. (٢٠١٦م). دور مجالس الآباء في تعزيز المناخ المدرسي بالمدارس الأساسية وسبل تفعيله، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر - غزة.
- الزهراني، سعيد محمد. (٢٠١٣م). المناخ المدرسي السائد في مدارس التعليم العام بمحافظة قلوة وعلاقته بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، الباحة.
- الزهراني، علي سرحان يحيى (٢٠١٦). درجة ممارسة الشفافية لدى قادة مدارس محافظة المخوة وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صناعة القرار من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الباحة.
- الشمراني، خلف عبدالله. (٢٠١٤م). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بمحافظة بلقرن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة، الباحة.
- العازمي، عايض رجا (٢٠١٢م). واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في التعليم العام بدولة الكويت في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية. مجلة العلوم التربوية - الكويت، (٣)، ٤١-١.

- عتوم، يمنى أحمد. (٢٠٠٩م). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية ومعوقات ذلك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والرسمية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- العتيبي، فهد (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة عفيف للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة
- العتيبي، محمد عبد المحسن. (٢٠٠٧م). المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين في مدارس التعليم العام. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العمري، مشرف. (٢٠١٣م). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- غانم، عدنان. (٢٠١٧م). درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للشفافية الإدارية في كليات المجتمع الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالتفاؤل الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- القوزي، زينة خليل (٢٠١٦). الشفافية لدى مديرات مدارس محافظة القنفذة وعلاقتها بالنقطة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الباحة.
- محمد، حسام، صالح، سلمان. (٢٠١٣م). المناخ المدرسي لدى معلمي المدارس الابتدائية. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، ٢٠(٩)، ٤٩٤-٥٢٣.

- المسرورية، بدرية. (٢٠١٦م). المناخ المدرسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة مسقط. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى- سلطنة عمان.
- المطيري، عبد الرحمن. (٢٠١٦م). الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- مغربي، علياء حميد (٢٠٠٩م). دور المعلمة في تفعيل تدريس مقرر الجغرافيا لطالبات الصف الثالث المتوسط من خلال البيئة الصفية واستخدام مصادر التعلم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Chriqui, J., &chaloupka, F. (2011).Transparency and Oversight in Local Wellness Policies.*Journal of School Health, 81(2), 114-121.*
- Maxwell, S., Reynolds, K. J., Lee, E., Subasic, E., &Bromhead, D. (2017). The Impact of School Climate and School Identification on Academic Achievement: Multilevel Modeling with Student and Teacher Data. *Frontiers in psychology, 8, 20-69.*
- Sari, T. K., Abdullah, S., &Basri, H. (2018).*The Influence of Characteristics of School Financial, Transparency and Experience against the Effectiveness of Financial Management in School and Middle School in the City of Banda Aceh (Study at Sma, Ma and Smk Negeri Kota Banda Aceh).*