

الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتواصل الفعال
من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية

**Administrative Transparency among School Principals
and its Relationship to Effective Communication from
the Viewpoint of Public School Teachers in
the Southern Shuna District**

إعداد

إيمان موسى خلف العدوان

إشراف

الدكتورة ليلى محمد حسني أبو العلا

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2022

تفويض

أنا إيمان موسى خلف العدوان، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي الموسومة ورقيا وإلكترونيا للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: إيمان موسى خلف العدوان.

التاريخ: 2022 / 01 / 18.

التوقيع:



قرار لجنة المناقشة




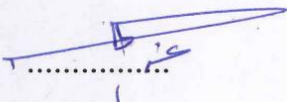
نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة

نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية.

للباحثة: إيمان موسى خلف العدوان .

وأجيزت بتاريخ: 2022 / 1 / 18.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الاوسط	مشرفاً	د. ليلي محمد أبو العلا
	جامعة الشرق الاوسط	عضوا من داخل الجامعة ورئيساً	أ.د. إلهام علي الشلبي
	جامعة الشرق الاوسط	عضوا من داخل الجامعة	د.علي عودة الطراونة
	جامعة جرش	عضوا من خارج الجامعة	أ.د. معن محمود العياصرة

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم

والصلاة والسلام على معلم البشرية نبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين

إعترافاً برد الفضل لأهله أسطر مزيجاً من الشكر والتقدير لمشرفتي الفاضلة الدكتورة

ليلى محمد حسني أبو العلا

على جهودها الطيبة في توجيهي لإنجاز هذا العمل

والشكر المزدان بعقب الإمتنان إلى الصرح الشامخ جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيستها وإلى

كلية العلوم التربوية و أساتذتي المحترمين قسم الإدارة والمناهج

ولأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تقبلهم مناقشة رسالتي أنا على يقين أنني

سأجد في ملاحظاتكم القيمة ما يثري رسالتي ويزيل النقص فالكمال لله وحده

الباحثة

الإهداء

إلى تلك الأنامل التي علمتني المسير.... والدي ووالدتي حفظهما الله

والدي قدوتي و سراجي الذي ينير دربي ومسيرتي

إلى السواعد التي أقلت عنثاتي.... إخوتي وأخواتي

سندي ومن تحلو الحياة بوجودهم

الى عائلتي الثانية أخواتي معلمات (مدرسة الكرامة الأساسية)

إلى كل من ساندني ولو بكلمة طيبة

إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

الباحثة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	3.....
أسئلة الدراسة وأهدافها.....	4.....
أهمية الدراسة.....	6.....
مصطلحات الدراسة.....	7.....
حدود الدراسة.....	8.....
محددات الدراسة.....	8.....

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.....	9.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	22.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	31.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	36.....
مجتمع الدراسة.....	36.....

36	عينة الدراسة
37	أداة الدراسة
38	تصحيح الأداة
40	صدق البناء لأداة الدراسة
41	ثبات أداة الدراسة
42	متغيرات الدراسة
43	إجراءات الدراسة
43	المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

44	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
49	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
52	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
54	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
55	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

57	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
62	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
63	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
64	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
66	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
67	التوصيات والمقترحات

قائمة المراجع

68	أولاً: المراجع العربية
73	ثانياً: المراجع الأجنبية
76	الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها	37
2-3	توزيع مجالات الإستبانة بقسميها الشفافية الإدارية والتواصل الفعال	39
3-3	قيم معاملات ارتباط فقرات الشفافية الإدارية مع المجال ومع الإستبانة ككل	40
4-3	قيم معاملات ارتباط فقرات التواصل الفعال مع الإستبانة ككل	41
5-3	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة	42
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس مرتبة تنازلياً	44
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس لفقرات مجال (شفافية صنع القرار) مرتبة تنازلياً	45
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الشفافية في تطبيق التشريعات) مرتبة تنازلياً	46
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الشفافية في إجراءات العمل) مرتبة تنازلياً	47
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الشفافية في المساءلة الإدارية) مرتبة تنازلياً	48
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة	49
12-4	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	51
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات معلمي المدارس الحكومية على فقرات أداة التواصل الفعال مرتبة تنازلياً	52

54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التواصل الفعال باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	14-4
55	نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة التواصل الفعال باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة	15-4
56	معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس ودرجة التواصل الفعال	16-4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
77	الاستبانة بصورتها الأولى	1
82	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
83	الاستبانة بصورتها النهائية	3
88	عدد المعلمين في الشونه الجنوبية	4
89	كتاب تسهيل المهمة من الجامعة إلى قسم الإشراف التربوي / لواء الشونة الجنوبية	5
90	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديري ومديرات المدارس الحكومية	6
91	جدول الفجوة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	7

الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتواصل الفعّال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية

إعداد

إيمان موسى خلف العدوان

إشراف

الدكتورة ليلى محمد حسني أبو العلا

الملخص

هدفت الدراسة تفصي علاقة درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعّال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية، وقد تم إختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها (467) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي، كما تم تطوير استبانة الشفافية الإدارية والتواصل الفعّال، ومن أبرز نتائج الدراسة، ما يلي : أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية ودرجة التواصل الفعّال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية مرتفعة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والتواصل الفعّال لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية والتواصل الفعّال لدى مديري المدارس باختلاف يعزى لمتغير سنوات الخبرة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس ودرجة التواصل الفعّال لدى مديري المدارس وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم العديد من التوصيات من أبرزها زيادة مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات المتعلقة بهم وعقد ورش للتوعية بدليل الخدمة المدنية .

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، التواصل الفعّال، مديري المدارس، معلمي المدارس الحكومية، لواء الشونة الجنوبية.

**Administrative Transparency among School Principals and its
Relationship to Effective Communication from the Viewpoint
of Public School Teachers in the Southern Shuna District**

Prepared by:

Eman Mousa AlAdwan

Supervised by:

Dr. Laila Mohamed Hosni Abu El Ela

Abstract

The study aimed to investigate the relationship of the practice of administrative transparency among school principals to effective communication from the point of view of public school teachers in the Southern Shouneh District. A simple random sample of (467) male and female teachers was selected from the study community. The descriptive correlative approach was used, and a questionnaire was developed for administrative transparency and effective communication. The tool's validity and stability were verified, and among the most prominent results of the study are the following: The degree of practicing administrative transparency and the degree of effective communication among school principals from the point of view of public school teachers is high, and it was found that there are statistically significant differences between the arithmetic averages of the responses of the study sample members about the degree of practicing Administrative transparency and effective communication among school principals is attributed to the variable of gender in favor of females, and to the variable of educational qualification in favor of the bachelor's degree, and the absence of statistically significant differences between the arithmetic averages of the responses of the study sample members about the degree of practicing administrative transparency and effective communication among school principals according to the variable years of experience. The results showed a positive, statistically significant correlation between the degree of administrative transparency among school principals and the degree of effective communication among school principals In the light of the results of the study, several recommendations were made, notably increasing the participation of workers in decision-making and holding awareness-raising workshops on the Civil Service Manual..

Keywords: Administrative Transparency, Effective Communication, School Principals ,Public School Teachers, Southern Shouneh District.

الفصل الأول خلفية الدراسة

المقدمة

فرض التقدم العلمي والتكنولوجي على المؤسسات التربوية البحث عن أفضل السبل لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في ظل التنافسية العالمية التي تحتاج الشفافية الإدارية من خلال التواصل الفعال إذ أن العامل الأساسي في نجاح المؤسسات أو فشلها بعامة والمؤسسات التربوية بشكل خاص هو تحديد جو من الشفافية والاتصال الفعال في المؤسسة التربوية، ويحتاج المعلمين إلى المزيد من العناية والرعاية والبحث عن الأسباب التي تعيق نشاطهم من أجل التخلص منها، وتدعيم المواقف الإيجابية، وتعزيزها وتوفير الإمكانيات المادية والمعنوية كافة التي تدعمهم وتساعدهم على تحسين أدائهم، فهم العنصر الأساسي في نجاح العملية التعليمية.

أصبحت القيادة المدرسية أولوية في أجندة سياسة التعليم الدولية، إذ يتطلب التعديل والتغيير والإصلاح في إدارة وتنظيم المدرسة قيادة مدرسية فاعلة، حيث يعتمد نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها المخطط لها على قيادة المدرسة ممثلة بمديرها، ومقدرته على إدارة المدرسة بأكملها بفعالية وكفاءة (Karyana, 2021)، فالمقدرة القيادية لمديري المدارس تؤثر بشكل كبير على الأداء المدرسي وعلى الثقافة التنظيمية للمدرسة، وتتحدد القدرة القيادية لمديري المدارس بمدى امتلاكهم للسمات والمهارات القيادية كالنزاهة والشفافية والتحلّي بالصدق والتعامل بمصداقية، والتواصل الفعال، والقدرة على أن يشرحوا بإيجاز ووضوح وبدقة كافة القضايا لطاقتهم العمل، بدءًا من المهام والأهداف العامة، ووصولًا إلى المهام والأهداف الخاصة (Tonich, 2021).

حظيت الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية بأهميتها؛ نتيجة لظهور العديد من المشكلات كالتعقيدات الإدارية، وغياب النزاهة والديمقراطية والمساءلة، لذا فإنه من المهم تحقيق متطلبات تطبيق الشفافية وتعزيزها، والتغلب على مشكلات تطبيقها في المؤسسات التعليمية (الشهري، 2020). فضلاً عن أهمية الشفافية الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة في المدارس لوجود سياسات واضحة ومكتوبة، ودقة المعلومات في المدرسة، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات، وتحقيق العدالة، وحداثة اللوائح والتشريعات والأنظمة، وسرعة قنوات الاتصال (الشهري، 2017؛ الأبيض، 2018).

وقد أشار الشراة (Alsharah, 2014) إلى أن ممارسة الشفافية الإدارية تسهم في تعزيز مستويات التطور والنمو، فضلاً عن دعم عمليات التغيير والتطوير والسياسات والبرامج المستقبلية، وتعزيز عمليات المساءلة والرقابة الداخلية، ورفع مستوى الاستقلالية للعاملين؛ الأمر الذي يؤدي إلى إتاحة جميع الممارسات والسلوكيات والقوانين والأنظمة واللوائح التي تسهم في صنع القرارات الفعّالة، وتحقيق التواصل الإداري، وتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، وتوفير فرص حقيقية للتنافس.

وأوضح سعد (2018) مميزات الشفافية الإدارية ومنها: تسهم في تحقيق أهداف المدارس وتزيد من فاعيتها، وزيادة الثقة بين المعلمين والعاملين في المدرسة، وإتاحة حرية التعبير عن أفكارهم، وتزيد من قدرتهم على الإبداع والإنتاجية، وتعزز الولاء لديهم، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، والتقليل من غموض التشريعات، وبالتالي عدم السماح لأحد بأن يأخذ على عاتقه حرية تفسير التشريعات لتكون الشفافية الإدارية فاعلة؛ مما يستوجب التواصل الفعّال الذي وصفه الغامدي (2020) بالطريقة التي يسلكها مديري المدارس لإيصال المعلومات بين أطراف المؤسسة التربوية الواحدة، أو بين المؤسسات وبعضها البعض، حيث يعد التواصل الفعّال أحد أبعاد الشفافية الإدارية والذي يمكن مديري المدارس من عملية صنع القرارات، ومتابعة أنشطة طاقم العمل ونقل توجيهاتهم،

ويمكنهم من تشجيعهم وتحفيزهم، وحثهم على التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق الواحد، ويسهم في زيادة مقدرتهم على تحديد المشكلات الإدارية وإيجاد الحلول المناسبة لها، وحل الصراعات الناجمة عن خلل في فهم وتفسير الأحداث، ويسهم التواصل الفعّال في ضبط التوازن في سلوك طاقم العمل فيعبرون عن مشاعرهم واحتياجاتهم بوضوح ومصداقية (الصرايرة والعجمي، 2020).

وقد أكد كوسكي (Koskei, 2020) أن التواصل الفعّال يؤثر إيجابياً في فاعلية أداء مديري المدارس من خلال تعزيز العلاقات مع المعلمين وغيرهم، وتطوير رؤية مشتركة للمستقبل وتحديد الأهداف وإيصالها إلى كل من المعلمين والطلبة، والمساعدة في بناء توافق بالآراء بكل نزاهة وشفافية، وقد أوضح (عيسان، 2000؛ المسيليم، 2014؛ 2018؛ Alwash, 2018) أن تحقيق الشفافية الإدارية يتم من خلال التواصل الفعّال وذلك عن طريق الوضوح في التعبير عن مضمون الرسالة، واتباع منهج سليم لتدفق المعلومات وانتقالها بصورة يسهل استيعابها، وبقاء خط الاتصال قصيراً ومباشراً لضمان عدم التحريف بالمعلومات، ومشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، وعدم إهمال طرفي الاتصال للمعلومات والبيانات التي تتعارض مع مصلحتهم وميولهم ورغباتهم، وعدم تأخر الرد على المراسلات التربوية، في مواعيدها المحددة.

مشكلة الدراسة

شعرت الباحثة من خلال عملها كمديرة مدرسة أساسية في الأردن وبعد قيامها بعملية إستطلاع للرأي لبعض أفراد مجتمع الدراسة للتأكد من وجود المشكلة أن بعض الممارسات كابتعاد مديري المدارس عن ممارسة الشفافية الإدارية في العمل المدرسي يسهم في تدني مستوى عملية التواصل الناجمة بين طاقم العمل ويثير نوعاً من عدم الثقة ومن هنا برزت فكرة الدراسة لدى الباحثة بهدف

تقصي علاقة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتواصل الفعّال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية.

حظي موضوع الشفافية الإدارية والتواصل الفعّال على اهتمام الباحثين الذين أوصوا بإجراء المزيد من الدراسات في الشفافية الإدارية والتواصل الفعّال كالدراسات (أبو كريم، 2005؛ الطشة، 2011؛ أبو سنجر، 2016؛ مصباح، 2021)؛ لما للشفافية الإدارية من دور إيجابي ومهم في مكافحة الفساد الإداري والحد منه، فقد أكدت الدراسات (فلاق، 2015؛ الديحاني، 2017؛ عايد، 2019؛ بدرالدين، هشام، 2020) أن الشفافية الإدارية تسهم بدرجة كبيرة في مكافحة الفساد الإداري. وأكد أديلو (Adeolu, 2020) أن التواصل الفعّال يعد أداة حيوية وقوة دافعة في خلق بيئة عمل مناسبة في المدارس، حيث يسهم في تنسيق أداء المهام التعليمية للمعلمين لتحقيق النتائج المرجوة، ويعزز العلاقات الشخصية، والاحترام المتبادل، وتوليد الأفكار، وحل المشكلات وتحقيق الأهداف التعليمية.

تجيب الدراسة على الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس

الحكومية في لواء الشونة الجنوبية؟

2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات

أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس تعزى

للمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

3. ما درجة ممارسة مديري المدارس للتواصل الفعّال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية

في لواء الشونة الجنوبية؟

4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة التواصل الفعال تعزى للمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

5. هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس و درجة التواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تقصي علاقة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية :

1. تحديد درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية.
2. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس تعزى للمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
3. تحديد درجة التواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية.

4. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات

إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة التواصل الفعال تعزى للمتغيرات الجنس، المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة.

5. كشف العلاقة الارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة

ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس و درجة التواصل الفعال من وجهة نظر معلمي

المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تكشف عن علاقة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس

بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية، وتظهر أهمية

الدراسة من خلال:

في أنها قد تسلط الضوء على الشفافية الإدارية التي تعد من أهم الأساليب الحديثة في العمل

الإداري؛ كونها تسهم في تحقيق التنمية الإدارية في أي مؤسسة تربوية، ولأنها تقوم على الوضوح

والمصداقية، ومكافحة الفساد، كما يتسم فيها التواصل الإداري بدرجة عالية من المرونة، مما يؤدي

إلى زيادة الكفاءة والفعالية وبالتالي تحقيق أهدافها؛ مما يسهم في زيادة ممارسة وترسيخ وتعزيز

الشفافية الإدارية والتواصل الفعال في المؤسسات التعليمية.

وتبرز أهمية الدراسة الحالية في أهمية الشفافية الإدارية لمواكبة التطورات والمستجدات العلمية

في عصر العولمة على الصعيد التربوي والتعليمي؛ لذا فإن الحاجة العلمية مازالت مستمرة للكشف

عن العلاقة بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية والتواصل الفعال لدى مديري المدارس من وجهة نظر

المعلمين في وزارة التربية والتعليم في القطاع الحكومي في الأردن.

وتتضح أهمية الدراسة الحالية في تناولها لفئة مديري المدارس الحكومية في الأردن؛ لما لهذه الفئة من بالغ الأهمية في قيادة تطوير ونجاح العملية التربوية والتعليمية، وفي تناولها مجالي الشفافية الإدارية والتواصل الفعال معا في دراسة واحدة، قد تثري المكتبة العربية، وربما تلفت نظر الباحثين والمهتمين لدراسة هذه المواضيع من جوانب مختلفة، وذلك بهدف الوصول إلى دراسات أشمل قد تسهم في دعم الأدب النظري بشكل عام؛ وبالتالي يمكن أن توفر مباحث علمية يمكن أن تثري المكتبة العربية الأردنية في هذا المجال. ويمكن أن تقيد صناع القرار والمسؤولين والعاملين في التعليمية وغيرها حول موضوعي الشفافية الإدارية والتواصل الفعال.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات منها:

الشفافية الإدارية: "الوضوح والحقيقة والعمل من خلال أطر قانونية وإجرائية شفافة، وضمان مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار من خلال إتاحة وتداول المعلومات الضرورية، بالإضافة إلى توافر عنصر المساءلة والتقييم لكل ما يتعلق بالعمل الإداري" (سعد، 2021: 665).

وتعرف إجرائياً بالاعتماد على تعريف (سعد، 2021: 665): أنها الدرجة التي يحصل عليها من متوسطات استجابة أفراد العينة على الأداة المعدة لذلك في الأبعاد الآتية: الأنظمة القوانين، والمعلومات، والاتصال الإداري، وإجراءات العمل، والمشاركة، والمساءلة الإدارية.

التواصل الفعال: "العمل الذي يحقق أعلى درجات التواصل من خلال استثمار جميع إمكانيات الإلقاء والتلقيب باستعمال الطرق والوسائط التي تتماشى مع البعد المكاني والزمني، بمعنى أن التواصل وما خلف التواصل الذي هو طريفته وأداته، ويجري بين عناصر المجتمع في المنظمات

المتعددة، وعن طريق التواصل على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي في بيئة العمل، التي تتأثر به سلبيًا وإيجابيًا" (الغامدي، 2020: 39).

ويعرف إجرائيًا بالاعتماد على تعريف (الغامدي، 2020: 39): أنها الدرجة التي يحصل عليها من متوسطات استجابة أفراد العينة على الأداة المعدة لذلك في الأبعاد الآتية: مهارات الإنصات، والحديث، والإقناع، والملاحظة، والقراءة.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس

وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمي المدارس الحكومية.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية في محافظة

البلقاء في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي

2021/2022.

محددات الدراسة

يقتصر تعميم نتائج الدراسة الحالية على المجتمع الذي سُحبت منه العينة الممثلة، والمجتمعات

المماثلة من المدارس الحكومية في الأردن، ودقة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري، والذي يشتمل على موضوع الشفافية الإدارية، ومفهوم الشفافية، ومفهوم الشفافية الإدارية، وأهميتها، وأهدافها، وخصائصها، ومبادئها، كما يشتمل على موضوع التواصل الفعّال، ومفهوم التواصل، ومفهوم التواصل الفعّال، وأهميته وعناصره، وأنواعه، ومهارات التواصل الفعّال، ووسائله، ومعيقاته، ويشتمل على موضوع الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتواصل الفعّال. كما ويستعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، موثقة من الأحدث إلى الأقدم، ثم عرض التعقيب على الدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري

الشفافية الإدارية

تعرف الشفافية بأنها "الوضوح والإفصاح والإعلان عن الأنظمة واللوائح والقواعد التنفيذية وإجراءات العمل ونظم المعلومات والاتصالات مع المجتمع الداخلي والخارجي، وكذلك في تقييم أداء المنسوبيين ومساءلتهم وفي صنع القرارات، وتفويض الصلاحيات وإدارة الاجتماعات والمجالس واللجان، وفي التوظيف والترقية والتطوير المهني، وفي قبول وتسجيل حقوق الطلبة يضمن العدالة والنزاهة والبعد عن المحسوبية في كل مجال من مجالات العمل" (القرني، 2020: 163). كما تعرف الشفافية بأنها "مجموعة السلوكيات التي تقوم بها الإدارة والتي تضمن إتاحة المعلومات، والتشاركية في صنع القرارات، ووضوح السياسات والتشريعات، مما يساهم في القضاء على الفساد وبناء نظام يقوم على النزاهة والعدالة (مصباح، 2021: 152).

تعد الشفافية الإدارية إحدى أهم استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، والتي تسعى للتأكد من اتفاق ممارسات الإداريين مع الأعراف والقواعد والقوانين المهنية، ومع أخلاقيات ومبادئ السلوك العام، وتُعد بتعريف المواطن بحقه؛ لزيادة الثقة بالجهاز الإداري، وتحقيق التميز (كافي، 2020).

وعرف (السمهوري، 2020: 453) الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية بأنها "مجموعة من الأنظمة والقوانين والتشريعات التي يقوم بها مديرو المدارس من أجل المشاركة في صنع القرار، والوصول إلى الشفافية والوضوح في العمل، للنهوض في العمل التربوي، وضمان نزاهة الأنظمة وآليات العمل" كما أشار (الشقير، 2020: 95) إلى الشفافية الإدارية هي "فلسفة ومنهج عمل يقوم على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف مجالات العمل التي يقوم بها مدير المدرسة" ويشير مفهوم الشفافية الإدارية كذلك إلى "مجموعة من الإجراءات والآليات التي تقوم بها مديرات المدارس، والتي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة والكشف عن المعلومات والمشاركة في صنع القرارات مما يسهم في فاعلية تقييم الأداء والقضاء على الفساد الإداري، وبناء أنظمة نزيهة عادلة" (المومني، 2019: 1038). وكذلك عرفت الشفافية الإدارية أيضا بأنها "الوضوح في عرض التعليمات والتشريعات والقواعد والقوانين وفي صنع القرارات ومرونة الإجراءات سعياً لتحقيق أهداف مشتركة" (السبيعي، 2018، 11) وتعرف الشفافية الإدارية في المدارس بأنها "إزالة التعميم والضبابية والغموض عن الإجراءات والقوانين والخطط التي يتبعها مدير المدرسة، والوضوح التام في السياسة المتبعة في المدرسة، وتعريف العاملين بما لهم من حقوق، وما عليهم من واجبات، ومشاركتهم في صنع القرارات، وتمكينهم من الحصول على كل ما يحتاجونه من معلومات بكل سهولة ويسر" (Talib, 2021: 273).

واعتماداً على الأبعاد المشتركة في الدراسات السابقة للشفافية الإدارية ارتأت الباحثة اعتماد أبعاد الشفافية الإدارية الآتية: شفافية صنع القرار، والشفافية في تطبيق التشريعات، والشفافية في المساءلة الإدارية والشفافية في إجراءات العمل. وذلك بالاستناد إلى تعريفات الشفافية الإدارية.

أهمية الشفافية الإدارية

أوضح (عليقات، 2020؛ Erickson, 2021) أن الشفافية الإدارية تسهم في زيادة ثقة طاقم العمل بالجهاز الإداري، وتقلل من مخاوفهم تجاه القرارات التي يتخذها القادة خاصة في وقت الأزمات، كما الشفافية الإدارية من شأنها رفع الإنجاز والإنتاجية، وتحسين نوعية العمل، وتحقيق أداء مستدام وحقيقي؛ مما يعمل على زيادة رضا المواطن وجعله يثق في القطاع الحكومي تحديداً، لوضوح أساليب وإجراءات العمل وابتعادها عن الغموض والتعقيد والروتين والملل، ولحصول المواطن على الخدمة التي يقصدها بسهولة ويسر، وحصوله على نتائج إيجابية. فضلاً عن مكافحة الفساد والترهل الإداري لتحقيق التنمية الناجعة والفاعلة، وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتطوير التنظيم الإداري بشكل سليم، ولمواكبة التغيرات الحديثة، ولمواجهة التحديات المتجددة.

كما أشار (محزة، 2019؛ سعد، 2021) إلى أهمية الشفافية الإدارية في المدارس كونها تحد من هيمنة مديري المدارس في التفرد في صنع القرارات، وتوضح الغموض في التشريعات والقوانين فلا يأخذ الموظفون على عاتقهم حرية تفسير التشريعات، وتزيل الضبابية في المهام، وتسهم في تفعيل نزاهة المساءلة والمحاسبة والتقييم لكل ما يتعلق بالعمل الإداري للحد من الفساد الإداري ومكافحته والقضاء عليه فضلاً عن عدم إتاحة الفرصة لأصحاب النفوذ والسلطة من الهيمنة والتفرد في صنع القرارات بعيداً عن مراعاة مصالح وحقوق الآخرين، وتزيد الشفافية الإدارية من سهولة مشاركة المعلومات داخل المدرسة وخارجها، وتحقق العدالة والموضوعية عملية تقييم أداء المعلمين والعاملين،

وترسيخ مبادئ الديمقراطية والمشاركة والتعاون في صنع القرار وحل المشكلات حيث يشارك أصحاب المصلحة في عملية صنع القرارات عن طريق إتاحة وتداول المعلومات الضرورية مما يعمل على تضافر الجهود وتعزيز قيم العمل الجمعي وقيم الولاء والتعاون والمشاركة ووضوح النتائج وتحسين المخرجات، وتنمية الأجهزة الإدارية وتطوير العمل، وتخفيض درجة الممارسات السلبية الإدارية، وتجنب الإرباك والفوضى، وتوفير الوقت والجهد والتكاليف، وترفع الإنتاجية.

أهداف الشفافية الإدارية

أورد (خليفة، 2020؛ الصرايرة والعجمي، 2020؛ Talib, 2021) أن للشفافية الإدارية في المدارس عدد من الأهداف من أهمها: مكافحة ومحاربة الفساد الإداري، ونشر الوعي في المجتمع بماهية الفساد بكافة صورته، وصياغة ثقافة مجتمعية لمحاربة الفساد والكشف عنه، ونشر القيم الفاضلة، وزيادة الكفاءة والفعالية وتحقيق أهداف المدرسة، وزيادة الدافعية نحو الإنجاز، وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة المرتكزة على الديمقراطية والعدالة والنزاهة في كافة المجالات وتنمية ثقافة المجتمع نحوها، وتهيئة بيئة تنظيمية فاعلة من خلال إتاحة المعلومات وتوسيع فرص المشاركة في صنع قرارات المنظمات وأنظمتها ولوائحها، وتحفيز الموظفين ليكونوا أكثر دقة وحذر وحرص في أعمالهم؛ خشية المساءلة، وتمكين المستفيدين من خدمات أي مؤسسة تربية من التخطيط برشد لنشاطاتهم العلمية والعملية؛ مما يسهم في تقليل المخالفات عن جهل بالأنظمة واللوائح وقواعدها التنفيذية.

خصائص الشفافية الإدارية

لخص (خليفة، 2020؛ الشهري، 2020؛ سعد، 2021) الخصائص التي تتمتع بها الشفافية الإدارية ذات الأهمية لجميع أطراف العملية التعليمية والتعليمية كآتي: تتسم فيها الاتصالات والإجراءات الإدارية بدرجة عالية من المرونة والاستقلالية والتخصصية، وإزالة الستار عن الأفعال المخفية والصدق عند نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة والمصرح بنشرها سواء كانت معلومات إيجابية أو سلبية وتوفيرها لمن يحتاجها خلال فترة زمنية محددة، و توفير المعلومات المتطابقة لجميع طاقم العمل مما يسهم في تقليل درجة اختلاف وتباين المعلومات، والثقة بين المدرسة وجميع من يتعامل معها من أطراف متنوعة، وكمال المعلومات واحتوائها على كافة البيانات والمعلومات الضرورية لصنع القرار وتحقيق النتائج المخطط لها، وتوافر المعلومات لتحقيق الشفافية على مستوى أصحاب المصلحة الداخلية مثل طاقم العمل وأصحاب المصلحة الخارجية مثل أولياء أمور الطلبة وكافة الجهات التي تتعامل معها المدرسة، وسهولة تدفق المعلومات والوصول لها لكافة الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمدرسة وهذا ما يحدده الجهد المبذول للوصول للمعلومات، وإيصال المعلومات في الوقت المناسب لإيصالها لجهة محددة دون تقديم في الموعد حتى لا يتم إهمال المعلومات ونسيانها أو تأخير الموعد حتى لا يتم فقدان أهميتها، وتعدد الجهات أو الفئات التي تصلها المعلومات عبر عدة قنوات إيصال متنوعة، والتطوع في تقديم المعلومات دون طلب من الجهة المعنية، وتقديم أنواع متعددة من التقارير مع الفرز والتلخيص، وتقديم المعلومات بأسلوب واضح يسهل فهمه للشخص الذي يستخدم هذه المعلومات، وتقديم المعلومات بشكل موجز لاستغلال الوقت في تحليلها وصنع القرارات المناسبة.

مبادئ الشفافية الإدارية

بين (السبيعي، 2018؛ الشهري، 2020؛ الصرايرة والعجمي، 2020؛ سعد، 2021) المبادئ التي تقوم عليها الشفافية الإدارية كآتي:

الوضوح: الوضوح الإداري يكشف الإدارة المدرسية عن الإجراءات والعمليات الإدارية التي تقوم بها في العمل بحيث يتمكن طاقم العمل وأصحاب المصلحة الخارجية مع المدرسة من الرؤية بوضوح لكيفية كل ما تقوم به الإدارة المدرسية من أعمال ومهام وبرامج وترتبط به من علاقات. والعدالة التامة في تقييم العاملين، وكفاية أجورهم المالية لضمان عدم حصولهم على الرشوة.

العلانية: علانية الأهداف العامة والخاصة التي يجب على المدرسة تحقيقها، وضمان علم الجميع بها. وفهم جميع العاملين الجوانب المالية ولغة الأرقام لتطوير الأداء وتحسينه والمضي قدما في تحقيق الأهداف المرجوة.

القانونية: النص القانوني الثابت والقوي والملزم بالشفافية الإدارية، والذي يمكن مختلف الجهات الرقابية الرسمية وغير الرسمية من كشف الخلل والحد من الفساد بسرعة وفاعلية، وتحقيق المبادئ التي تقوم عليها الشفافية الإدارية ويتم تفعيلها من خلال أبعاد الشفافية الإدارية الثلاثة: الشفافية في المعلومات، وإجراءات العمل، والتواصل الفعّال.

التواصل الفعّال

مفهوم التواصل

يعرف التواصل بأنه "عملية نقل الأفكار أو المعلومات أو البيانات أو العواطف بين أفراد أو مجموعات من شخص إلى آخر، للتوصل إلى اتفاق، حيث يكتسبون من خلاله معاني مشتركة المصالحات والقيم والمعتقدات" (Celik, 2021, P. 182).

كما يعرف التواصل بأنه "عملية إنسانية يتم على أساسها وصول كيانين أو نظامين إلى حالة من التفاهم مع بعضهما البعض من خلال عملية تبادل المعلومات والبيانات والأفكار والمشاعر والقناعات، بحيث يكون أحد الأطراف هو المرسل والطرف الآخر هو المستقبل، وتكون عملية التواصل من خلال الحديث أو الكتابة أو الرسم أو الإيماءات وغيرها" (يوسف، 2020: 50).

مفهوم التواصل الفعّال

يعرف التواصل الفعّال بأنه "التفاعل المتبادل بين الأشخاص والمشاركين في الحدث بهدف نقل الأفكار والتجارب وتبادل الخبرات والمعارف بينهم، أو إحداث تغيير مقصود في سلوك ومواقف الطرف الآخر، ويتم هذا الإجراء العمل وفق آليات وأنماط تختلف باختلاف المواقف التواصلية والأطراف المتواصلة فيها" (علي، 2018: 48).

كما يعرف التواصل الفعّال بأنه "عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل لإدراك مضامينها، سواء كان بأسلوب كتابي أو شفهي بقصد تحقيق أهداف معينة" (السيد، 2016، 30).

وارتأت الباحثة اعتماد أبعاد التواصل الفعّال الآتية: مهارة الانصات، والحديث، والإقناع،

والملاحظة، والقراءة.

أهمية التواصل الفعّال

يرى (إريك، 2020؛ يوسف، 2020؛ برستود، 2021) أن التواصل يشكل قيمة هامة من قيم

الحياة، وله أهمية بالغة في كافة المجتمعات الإنسانية على اختلاف درجة تطورها، وتعد المقدرة على

تحقيق التواصل الفعّال من أكثر المهارات أهمية في العمل بصفة خاصة وفي الحياة بصفة عامة،

فلا يمكن تحقيق شيء بدون اتصال جيد بالآخرين، حيث يسهم التواصل الفعّال من قبل مديري

المدارس والقائم على تفهم الآخرين والاستماع الجيد لهم في زيادة التفاهم والتقبل بين مختلف الأطراف،

وتعزيز العلاقات الإيجابية، والحد من وقوع النزاعات والمشكلات المختلفة، كما يعد التواصل الفعّال من أهم عوامل بناء الثقة بدرجة مرتفعة بين طاقم العمل، وتقوية الارتباط بينهم، وتحقيق النجاح في الأداء المهني؛ وبذا فإن التواصل الفعّال يعمل على استقامة العلاقات المهنية المرضية والفاعلة في العمل في المدرسة، وينشر الشعور الطيب بين طاقم العمل، وزيادة التحفيز والتشجيع لأداء العمل، ورفع الطاقة الابتكارية لدى طاقم العمل، والشعور بالانتماء، وبناء الروح المعنوية العالية.

وأوضح بيرسو وفرانجو (Frangou, 2021; Perasso, 2021) أهمية ممارسة مديري المدارس للتواصل الفعّال في المدارس حيث يعمل على بناء نظام تعليمي أفضل، وتحسين السلامة في محيط المدارس، وأن تكون المدارس آمنة من مجموعة واسعة من الحوادث الداخلية مثل: (التمتر، والسرققة، والتحرش العنصري، والتحرش الجنسي، والتعصب، والعنف بين الطلبة، والعنف من قبل الموظفين، وأعمال التخريب)، وتوفر الرفاهية النفسية والاجتماعية، وتزيد من الاحترام والثقة المتبادلة، وينمي مشاركة الطلبة ويرفع تحصيلهم الأكاديمي، ويحسن من جودة التعليم، ويثري برامج مكافحة التتمتر، ويقال الفجوة بين الأجيال من الطلبة والمدير ومعلمي المدرسة.

عناصر التواصل الفعّال

أشار (مصباح، 2021؛ Parkin, 2021) إلى أن العناصر التي يتم من خلالها التواصل الفعّال هي: أولاً: المرسل أو المتصل وهو الشخص الذي يوجه محتوى أو رسالة التواصل، كالمدير، أو المعلم، أو الطالب، أو المشرف التربوي وآخرين. ثانياً: المستقبل وهو الشخص الذي يتلقى محتوى أو رسالة التواصل، فيقبل الرسالة ويستوعبها وينفذ متطلباتها، أو يرفضها، أو يتجاهلها. ثالثاً: غرض التواصل وهو في مستويين: أ- ظاهري مرتبط بعوامل أو مهمات إنسانية أو مدرسية. ب- مستتر خفي مرتبط بظاهرة نفسية أو حاجة خاصة للمرسل. رابعاً: محتوى أو رسالة التواصل وهو معلومات

وحقائق، أو قدرات ومهارات، أو ميولا ومشاعر وعواطف إنسانية. خامساً: التغذية الراجعة وتتمثل في إقرار الشخص باستقبال رسالة التواصل، ثم إعطاء انطباعاته وردود فعله الإدراكية، والعاطفية، والجسدية، والسلوكية، حول صحتها أو صلاحيتها. سادساً: قناة التواصل وهي الوسيلة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، كصوت المرسل، والكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم، ويمكن إرسال الرسائل عبر أكثر من قناة ووسيلة مختلفة، تكمل بعضها البعض، وقد تكون وسيلة التواصل مباشرة بين الأشخاص أو الجماعات، أو غير مباشرة من خلال الوسائط التقنية.

وقد بين محمدي (2020) أن عملية التواصل الفعال تتضمن عمليات جزئية متكاملة ومتراطة

وهي كالآتي:

الإعداد الجيد لعملية التواصل بتحديد الهدف بشكل علمي، والتحضير للتواصل بجذب انتباه المتلقي وتحفيزه وتشجيعه على طرح الأسئلة والاقتراحات، والمراجعة بالحرص على الحصول على التغذية الراجعة من المتلقي بهدف التأكد من فهمه للمقصود من محتوى الرسالة بالشكل الصحيح.

أنواع التواصل الفعال

لخص (سعدات، 2016؛ الغامدي، 2020) أنواع التواصل الفعال كالآتي:

التواصل اللفظي: التواصل اللفظي مرتبط بالعملية التي يؤديها المرسل أو المستقبل، خلال نقل الرسالة اللفظية، وينقسم إلى:

- 1- مهارات التواصل الشفهي: يشمل التواصل اللفظي، مهارة التحدث وهي تستند على الذكاء اللغوي، كما يستند على الإلمام بالنظام التمثيلي. 2- مهارات التواصل الكتابية: وهي الأساليب التي يجري بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به من خلال الكلمة المكتوبة. 3- مهارات

التواصل الإلكتروني: هي المهارة الرئيسة لأغلب الأعمال التي ينبغي أن يكتسبها الشخص في إطار المفاهيم، والإنتاج والتوصيل والاستقبال لوسائل التواصل الإلكترونية ووظائفها في حياتهم.

التواصل غير اللفظي: يرتبط التواصل غير اللفظي بالإيماءات والتعبيرات والحركات التي يستعملها الأشخاص والتي تظهر ردود أفعالهم، وهي تشمل التعبيرات الجسدية والتغيرات الصوتية التي تنقل الرسائل، وينقسم التواصل غير اللفظي إلى:

1- مهارات التواصل غير اللفظي البصري: هي المهارات التي يستعمل فيها المرسل حركات يديه أو أي جزء من أجزاء جسده، من أجل نقل أفكاره وآراءه ومشاعره للآخرين. 2- مهارات التواصل غير اللفظي الصوتية: هي المهارات التي يستعملها المرسل وهي تشمل تغيير نبرات الطبقات الصوتية، فنبرة الصوت تمنح معنى مختلفاً للكلمة عن المعنى الحقيقي المقصودة به.

وقد أكد محمدي (2020) أن المدراء يستخدمون التواصل اللفظي الشفهي والكتابي بنسبة (90%) من وقت تواصلهم الشفهي؛ للمحافظة على استثمار وقت تواصلهم مع طاقم العمل بشكل إيجابي يعود بالفائدة على جميع الأطراف.

مهارات التواصل الفعال

أشار (أبو النصر، 2020؛ Downes, 2020) إلى تعدد وتنوع مهارات التواصل الفعال كالاتي:

مهارة الانصات: وتعد من أهم مهارات الاتصال الفعال أن يكون الشخص مستمعاً نشطاً يولي اهتماماً وثيقاً للأشخاص الذين يتواصل معهم، من خلال التفاعل معهم، وطرح الأسئلة وإعداد الأسئلة أو التعليقات أو الأفكار للرد بعناية، وإعادة الصياغة لما قالوه لتأكيد فهمهم بشكل صحيح، والتركيز على المتحدث، وتجنب الملهيات مثل: الهواتف المحمولة أو أجهزة الكمبيوتر أو غيرها من المشاريع، ومن خلال إعداد الأسئلة أو التعليقات أو الأفكار للرد بعناية. ويتضمن الانصات الفعال سماع وفهم

ما يقوله الشخص الآخر، والحصول على توضيح من خلال طرح الأسئلة أو إعادة صياغة ما الكلام، للتأكد من فهم الرسالة التي يتم نقلها فهماً صحيحاً.

مهارة الحديث: تعد المحادثات ذات أهمية في المواقف الرسمية كالعمل، حيث تتطلب المواقف الرسمية مراعاة الأخلاق ولغة الجسد والاعتماد على لغة العيون، ومن المهم جدا الاتصال بالعين عند الاستماع والتحدث حتى في حالة التوتر، ويجب تعلم الجمل الانتقالية والتعبيرات الأساسية والمفيدة التي ستجعل المحادثة تتدفق، واستخدم الكلمات والعبارات التي يثق المتحدث في استخدامها، كما ويفضل عدم التحدث بسرعة كبيرة ليسهل الفهم.

مهارة الإقناع: من المهم إقناع الناس والتأثير عليهم بشكل منتظم وجعل المفاوضات تعمل لصالحنا، لذا يجب البحث عن أرضية مشتركة أو الاهتمام المشترك، أو أي شيء يظهر التعاطف مع الآخرين بطريقة ما، ويمكن بعد ذلك استخدام هذا الشعور بالتواصل بطريقة ما كنقطة انطلاق لبناء الثقة، فضل عن إظهار كيفية حل مشكلات الآخرين، والاستعداد بالحجة القوية للشكاوى الشائعة بسلسلة من الإجابات التي تعارضها.

مهارة الملاحظة: يعد تقديم الملاحظات المناسبة وتلقيها مهارة تواصل أساسية، خاصة بالنسبة للإداريين، حيث يمكن أن يؤدي تقديم ملاحظات بناءة بالإضافة إلى الثناء على الموظف إلى زيادة التحفيز وبناء الروح المعنوية بشكل كبير لديه، ومن المهم أيضاً قبول التعليقات من الآخرين وتشجيعها والتصرف بشكل إيجابي بشأنها، إذ يعد تقديم الملاحظات وقبولها مهارة أساسية في مكان العمل، حيث يمكن أن تساعد على إجراء تحسينات ذات مغزى على العمل والتطور المهني، ومن أهم طرق تقديم الملاحظات طريقة تدوين الملاحظات من الآخرين حول الملاحظات التي يقدمونها للشخص،

وملاحظة وتحليل سبب كون الملاحظات جيدة أو غير جيدة، ولماذا كان لها صدى ، وكيف يمكن تطبيق هذه المهارات في المستقبل.

مهارة القراءة: تعد القراءة من أفضل مصادر التواصل الفعال وجمع المعرفة ومشاركة الأفكار، فمن خلال قراءة الكتب والمقالات يمكن التجول في جميع أنحاء العالم، والسفر عبر الزمن والتطلع إلى المستقبل، مما يكون رؤية أعمق للأفكار والمفاهيم والممارسات والعواطف والأحداث، ويزيد من المفردات، ويمكن للقراءة أن تساعد في العصف الذهني وتوليد اختيارات جديدة يمكن مشاركتها مع الآخرين. كما تمنح القراءة الدماغ مزيداً من الوقت للتوقف والتفكير والمعالجة وتخيل الشكل السردي، لذا يمكن أن تساعد القراءة في فهم الآخرين وبالتالي زيادة القدرة على تكييف التواصل وفقاً لما يحتاجون إليه.

وسائل التواصل الفعال

وقد أوضح إريك (2020) كيفية تحقيق التواصل الفعال من قبل مديري المدارس مع طاقم العمل من خلال الوسائل المباشرة، والوسائل المقروءة، والمكتوبة، والوسائل المسموعة والمرئية، والتواصل معهم بأسلوب واضح ومفيد، وإيصال توقعات مديري المدارس بوضوح وفاعلية، والإنصات العميق لهم وتحليل وتفسير ما أنصتوا إليه، والمحافظة على التواصل البصري عند التحدث معهم، ودعوتهم للاستماع لوجهات نظرهم والاستجابة لها بطريقة لائقة، وتقديم الاهتمام بدرجة عالية لحاجاتهم، والاستيضاح والفهم منهم عن طريق طرح الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة، والملاحظة المنظمة لردود فعلهم الانفعالية واستجاباتهم الجمعية، ودراسة أي موضوع من كافة جوانبه المتنوعة.

معيقات التواصل الفعال

ذكر (أبو النصر، 2020؛ محمدي، 2020؛ برستوود، 2021) أن السلوكات التي تمثل معيقات للتواصل الفعال متعددة كوجود كلمات لا يوجد لها معنى موضوعي متفق عليه، وطبيعة الإدراك التي

تختلف من شخص لآخر في تفسير المعنى المقصود من الكلام، فضلا عن عدم اهتمام المستقبل وعدم تركيزه وقيامه بأكثر من عمل في ذات الوقت، وتفكيره في موضوع مختلف أثناء عملية الإنصات وتظايره بالإنصات دون فهم مضمون الرسالة، أو إنصاته غير المكتمل بالإنصات للجزء الذي يريده ويهمه من الكلام ثم التوقف عن الإنصات لبقية الكلام بانتظار الفرصة للرد، أو إنصاته حتى الوصول لنقطه تمكنه من الانطلاق للاختلاف والمهاجمة، واستقبال الرسائل التي تتوافق مع رغباته واهتماماته ورفض الرسائل التي تتعارض معها، ومقاطعة المتحدث والتدخل في حديثه وعدم الانتظار لفهم الرسالة بشكل كامل.

الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتواصل الفعال

تعد الشفافية أحد عناصر التواصل الفعال، والهدف الأساسي منها هو جعل عمليات التواصل ناجحة، وتسهم في تسهيل عمليات التواصل، وتوفير المعلومات، وتقديم الاقتراحات، والتعبير عن الأفكار ووجهات النظر، فتزيد من الفهم والوعي لدى طاقم العمل الذين ينتمون إلى فئات وخلفيات مختلفة، وتجعلهم قادرين على تنفيذ عمليات التواصل بطريقة فعّالة (Kapur, 2020). ومن المؤكد أنه لا يمكن تفعيل الشفافية دون وجود التواصل الفعال، فجوهر الشفافية يتسم بالوضوح والمصادقية والمشاركة، ويتحقق من خلال وضوح نظام التواصل، ومصادقية المعلومات، واختيار وسيلة ووقت التواصل الملائم (أبو كريم، 2005).

كما تعد الشفافية الإدارية مفتاحا للتواصل الفعال، ويعد التواصل الفعال محركا للشفافية الإدارية، حيث يسهم التواصل مع طاقم العمل من خلال علاقات شفافة ومنفتحة وموثوقة وحقيقية في زيادة فهمهم للحقائق مباشرة منذ البداية، وتجنبهم التكهّنات، ويعمل التواصل الفعال على بناء الثقة بالقرارات الصعبة التي يجب صنعها، طالما أنها غير مخفية عن الأنظار؛ وعليه فإن الشفافية الإدارية في

العلاقات الإنسانية والثقة بين القادة وطاقم العمل هي عنصر أساسي للقيادة الحقيقية (Erickson, 2021).

ويمتاز التواصل الفعّال الذي يتصف بالشفافية بعدة خصائص تميزه عن غيره من أنواع الاتصالات الإدارية كالآتي:

النزاهة وصدق المعلومات وصحتها، والسرعة في نقل الرسالة لتصل المتلقي في الوقت المحدد والملائم، وعدم التكلفة بحيث لا يشعر أحد الأطراف بأنه يتوجب عليه أن يتحمل أية تكلفة نتيجة هذا التواصل، والسهولة وذلك من خلال استخدام أدوات وبرامج يمكن استخدامها ببسر وتكون مألوفة لكافة الأطراف، والوضوح بأن تكون الرسالة واضحة في مفرداتها وعباراتها، والانتشار بتغطية جميع المعنيين بالتواصل في نفس الوقت، والكفاية باحتواء التواصل الفعّال على معلومات وافية عن الموضوع بمختلف أشكال المعلومات المكتوبة أو المرئية أو المسموعة، والراحة النفسية باختيار الوقت المناسب للمتلقي بحيث يتم مراعاة الحالة النفسية له، وسهولة سريان المعلومات في من قمة الهرم الإداري إلى أسفله كذلك الأمر في الاتجاه العكسي سهولة سريان المعلومات من أسفل الهرم الإداري إلى قمته (مصباح، 2021).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتواصل الفعّال وهي قليلة؛ لذلك ارتأت الباحثة تقسيم هذه الدراسات إلى ثلاثة أقسام كالآتي: القسم الأول: الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية. القسم الثاني: الدراسات التي تناولت التواصل الفعال. القسم الثالث: الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتواصل الفعّال. مرتبة من الأقدم إلى الأحدث كالآتي:

القسم الأول: الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية

قام يوسف (2017) بدراسة هدفت لمعرفة درجة تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (385) معلما ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة متوسطة لتطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي والخبرة.

أجرى السبيعي (2018) دراسة هدفت لتقصي درجة تطبيق قائدات مدارس محافظة الخرج للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات في السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (210) معلمة في مدارس المرحلة المتوسطة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة درجة متوسطة لتطبيق قائدات مدارس محافظة الخرج للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات.

وقام كل من الشقير والطراونة (2018) بدراسة هدفت لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (373) معلما ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما أجرى الغميز (2019) دراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية من وجهة نظر المعلمين في السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (296) معلما ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة درجة منخفضة لممارسة الشفافية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

في حين هدفت دراسة الشرفات (2019) تقصي درجة ممارسة الشفافية في عملية صنع القرار الإداري من وجهة نظر المعلمين في البادية الشمالية الشرقية في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (322) معلما ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة درجة متوسطة لممارسة الشفافية في عملية صنع القرار الإداري من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة.

وهدف دراسة المومني (2019) التعرف على ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (138) معلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وبينت نتائج الدراسة درجة مرتفعة لممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة.

وهدف السمهوري (2020) معرفة درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة

عن درجة متوسطة لواقع الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وأجرى كل من الرشدان وعودات (2020) دراسة هدفت تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للشفافية في جائزة الملك عبدالله الثاني من وجهة نظر المعلمين في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (475) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية في لواء قسبة عمان، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة لممارسة مديري المدارس الحكومية للشفافية في جائزة الملك عبدالله الثاني من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة.

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

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

هدفت دراسة طالب (Talib, 2021) تقصي درجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين في البحرين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (365) معلما ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة متدنية لممارسة مديري المدارس الحكومية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك فروقا ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

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

القسم الثاني: الدراسات التي تناولت التواصل الفعال

أجرى شانج (Chang, 2014) دراسة هدفت معرفة درجة ممارسة التواصل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في الصين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (396) معلما ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة متوسطة لدرجة ممارسة التواصل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.

بينما قام الدوسري (2015) بدراسة هدفت تقصي درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التواصل الفعال في مراحل التعليم العام من وجهة نظر المعلمين في السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (419) معلما في مراحل التعليم العام في محافظة وأدى

الدواسر، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس لمهارات التواصل الفعّال في مراحل التعليم العام من وجهة نظر المعلمين.

وأجرى شتيايت (2017) دراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات التواصل من وجهة نظر المعلمين في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (305) معلما ومعلمة في المدارس الأساسية الحكومية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة درجة مرتفعة لممارسة المشرفين التربويين لمهارات التواصل اللفظي، ودرجة متوسطة لمهارات (الكتابة، يليها القراءة، ثم التحدث، وأخيرا الاستماع) من وجهة نظر المعلمين.

أما أبو ندى (2018) فقد قام بدراسة هدفت معرفة درجة ممارسة مهارات التواصل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (335) معلما ومعلمة في جميع محافظات عزة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة درجة مرتفعة لممارسة مهارات التواصل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

وهدف دراسة أوزديمير (Ozdemir, 2019) تقصي درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التواصل في المدارس من وجهة نظر المعلمين في تركيا، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (378) معلما ومعلمة في المدارس الحكومية في إسطنبول، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة متوسطة لممارسة مديري المدارس لمهارات التواصل من وجهة نظر المعلمين.

بينما قام أديجوزل (Adiguzel, 2019) بدراسة هدفت تقصي درجة ممارسة التواصل الفعال لدى المدراء ومنهم مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في تركيا، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (348) موظفا في منطقة مرمره، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة لممارسة التواصل الفعال لدى المدراء ومنهم مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

وهدف دراسة كوسكي (Koskei, 2020) معرفة درجة ممارسة كفاءة التواصل لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في كينيا، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (85) معلما ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة متوسطة لدرجة ممارسة كفاءة التواصل لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين. وأجرى أديلو (Adeolu, 2020) دراسة هدفت معرفة درجة ممارسة التواصل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في نيجيريا، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (1200) معلما ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة مرتفعة لدرجة ممارسة التواصل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

بينما قام شاه (Shah, 2020) بدراسة هدفت تقصي درجة ممارسة التواصل الفعال باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في ماليزيا، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (312) موظفا، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة متوسطة لممارسة التواصل الفعال باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

وأجرى قشقوش (2020) دراسة هدفت تقصي درجة ممارسة التواصل الإداري الفعّال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (1676) معلما ومعلمة في المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة لممارسة التواصل الإداري الفعّال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك فروقا ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الخبرة.

هدفت دراسة دراس (2021) تقصي درجة ممارسة التواصل الفعّال لدى مديري المدارس الخاصة في ضوء التعلّم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (371) معلما ومعلمة في المدارس الخاصة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة درجة متوسطة لممارسة التواصل الفعّال لدى مديري المدارس الخاصة في ضوء التعلّم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك فروقا ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير الخبرة لصالح الأقل من خمس سنوات.

كما هدفت دراسة سيلك (Celik, 2021) الكشف عن درجة ممارسة كفاءة التواصل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في تركيا، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (1167) معلما ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة درجة مرتفعة لممارسة كفاءة التواصل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.

القسم الثالث: الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتواصل الفعال

أجرى أبو كريم (2005) دراسة هدفت لتقصي درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بفاعلية التواصل الإداري في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (306) إداري أكاديمي في الجامعات الأردنية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة متوسطة لممارسة الشفافية الإدارية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ودرجة متوسطة لمستوى فاعلية التواصل الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة الشفافية الإدارية وفاعلية التواصل الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

كما هدفت دراسة الطشة (2011) الكشف عن درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية وعلاقتها بفاعلية التواصل الإداري في دولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (500) إداري أكاديمي في مؤسسات التعليم العالي الرسمية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة متوسطة لممارسة الشفافية الإدارية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية، ودرجة متوسطة لمستوى فاعلية التواصل الإداري لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة الشفافية الإدارية وفاعلية التواصل الإداري في مؤسسات التعليم العالي الرسمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

بينما هدفت دراسة أبو سنجر (2016) معرفة درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بفاعلية التواصل الإداري في فلسطين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي،

وتكونت عينة الدراسة من (208) عضو هيئة تدريس في الجامعة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة متوسطة لممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية، ودرجة مرتفعة لمستوى فاعلية التواصل الإداري في الجامعات الفلسطينية، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية وفاعلية التواصل الإداري، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

أجرى مصباح (2021) دراسة هدفت التعرف على درجة ممارسة العاملين في مكاتب جامعة بنها للشفافية في العمل الإداري وعلاقته بفاعلية التواصل الإداري في مصر، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (34) عاملاً في مكاتب جامعة بنها، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة مرتفعة لدرجة ممارسة العاملين في مكاتب جامعة بنها للشفافية في العمل الإداري، ودرجة مرتفعة لفاعلية التواصل الإداري، كما أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين الشفافية في العمل الإداري وفاعلية التواصل الإداري في مكاتب جامعة بنها، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

يتضمن التعقيب على الدراسات السابقة عقد مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف في المحاور الآتية: هدف الدراسة، ومكان إجراء الدراسة، ومنهج الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة.

من حيث الهدف

هدفت الدراسة الحالية إلى تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعّال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية، وتتفق بهذا مع الدراسات (أبو كريم، 2005؛ الطشة، 2011؛ أبو سنجر، 2016؛ مصباح، 2021).

وتختلف بهذا مع الدراسات (يوسف، 2017؛ السبيعي، 2018؛ الشقير والطراونة، 2018؛ الغميز، 2019؛ الشرفات، 2019؛ المومني، 2019؛ السمهوري، 2020؛ الرشدان وعويدات، 2020؛ الشمري، 2020؛ الصرايرة والعجمي، 2020؛ Talib, 2021; Karyana, 2021) التي بحثت في درجة تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس.

وتختلف مع الدراسات (الدوسري، 2015؛ شتيايت، 2017؛ أبو ندى، 2018؛ قشقوش، 2020؛ دراس، 2021؛ Ozdemir, 2019; Adeolu, 2020; Koskei, 2020; Shah, 2020; Celik, 2021) التي بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التواصل الفعّال. (Chang, 2014; Adiguzel, 2019)

من حيث مكان الدراسة

أجريت الدراسة الحالية في الأردن، وتختلف بهذا مع الدراسات وتتفق بهذا مع الدراسات (أبو كريم، 2005؛ يوسف، 2017؛ الشرفات، 2019؛ المومني، 2019؛ السمهوري، 2020؛ الرشدان وعويدات، 2020؛ شتيايت، 2017؛ دراس، 2021).

وتختلف بهذا مع الدراسات (الطشة، 2011؛ الدوسري، 2015؛ أبو سنجر، 2016؛ أبو ندى، 2018؛ السبيعي، 2018؛ الشقير والطراونة، 2018؛ الغميز، 2019؛ الشمري، 2020؛ الصرايرة والعجمي، 2020؛ قشقوش، 2020؛ مصباح، 2021؛ Talib, 2021) التي أجريت في دول عربية.

وتختلف مع الدراسات (Koskei, 2020; Shah, 2020; Celik, 2021; Karyana, 2021) والتي أجريت في دول أجنبية. (Chang, 2014; Adiguzel, 2019; Ozdemir, 2019; Adeolu,

من حيث منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، وتتفق بهذا مع الدراسات (أبو كريم، 2005؛ الطشة، 2011؛ أبو سنجر، 2016؛ مصباح، 2021).

وتختلف بهذا مع الدراسات (الدوسري، 2015؛ شتيا، 2017؛ دراس، 2021؛ Talib, 2021؛

Ozdemir, 2019; Adeolu, 2020; Koskei, 2020; Shah, 2020; Celik, 2021; Karyana, 2021;

والتي اعتمدت المنهج الوصفي المسحي. (Chang, 2014; Adiguzel, 2019;

وتختلف بهذا مع الدراسات (أبو ندى، 2018؛ السبيعي، 2018؛ الشرفات، 2019؛ الغميز،

2019؛ المومني، 2019؛ الرشدان وعويدات، 2020؛ الشمري، 2020) والتي اعتمدت المنهج

الوصفي التحليلي.

وتختلف مع الدراسات (يوسف، 2017؛ السمهوري، 2020؛ الشقير والطراونة، 2018؛ الصرايرة

والعجمي، 2020؛ قشقوش، 2020؛ (Chang, 2014; Adiguzel, 2019; Koskei, 2020؛ والتي

اعتمدت المنهج الوصفي.

من حيث عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الحالية من معلمي المدارس، وتتفق مع الدراسات (الدوسري، 2015؛

شتيا، 2017؛ يوسف، 2017؛ أبو ندى، 2018؛ السبيعي، 2018؛ الشقير والطراونة، 2018؛

الشرفات، 2019؛ الغميز، 2019؛ المومني، 2019؛ السمهوري، 2020؛ الرشدان وعويدات،

2020؛ دراس، 2021؛ الشمري، 2020؛ الصرايرة والعجمي، 2020؛ قشقوش، 2020؛ Shah,

Chang, 2014; Adiguzel, 2019; Ozdemir, .2020; Celik, 2021; Karyana, 2021; Talib, 2021
 .(2019; Adeolu, 2020; Koskei, 2020;

وتختلف في عينة الدراسة مع الدراسات (أبو كريم، 2005؛ الطشة، 2011؛ أبو سنجر، 2016؛
 مصباح، 2021) حيث تكونت عينة الدراسة من إداريين.

من حيث أداة الدراسة

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التالية من حيث الأداة وهي الإستبانة (أبو كريم، 2005؛
 الطشة، 2011؛ الدوسري، 2015؛ أبو سنجر، 2016؛ شتيا، 2017؛ يوسف، 2017؛ أبو ندى،
 2018؛ السبيعي، 2018؛ الشقير والطراونة، 2018؛ الشرفات، 2019؛ الغميز، 2019؛ المومني،
 2019؛ السمهوري، 2020؛ الرشدان وعويدات، 2020؛ دراس، 2021؛ الشمري، 2020؛ الصرايرة
 والعجمي، 2020؛ قشقوش، 2020؛ مصباح، 2021؛ Adeolu, 2021; Ozdemir, 2019; Talib, 2021
 2020; Koskei, 2020; Shah, 2020; Celik, 2021; Karyana, 2021; Chang, 2014; Adiguzel,
 .(2019;

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كيفية صياغة وتفصيل الأدب النظري المتعلق
 في مجال الدراسة الحالية، والمنهجية البحثية المتبعة، كما استفادت من الدراسات السابقة في تطوير
 أداة الدراسة (استبانة الشفافية الإدارية والتواصل الفعال)، والاطلاع على الأساليب الإحصائية
 المستخدمة والمناسبة لتحليل البيانات الخاصة في الدراسة الحالية، وتمت الاستفادة من نتائج الدراسات
 السابقة في تفسير وتوضيح نتائج الدراسة الحالية التي تم التوصل إليها وربط النتائج مع الدراسات
 السابقة.

كما تميزت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة بأنها أجريت في حدود موضوعية وبشرية
ومكانية جديدة، حيث طبقت الدراسة الحالية على معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية.
وتميزت بحدائتها في ظل أزمة كورونا؛ وعليه ظهرت الحاجة إلى البحث في الشفافية الإدارية
والتواصل الفعال.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها، وعينتها، ووصفاً لأداتها، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءاتها، والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، والاجابة على أسئلتها، اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الإرتباطي لملائمته أغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية والبالغ عددهم (888) معلماً ومعلمة للعام الدراسي 2021/2020 وذلك حسب إحصاءات وزارة التربية والتعليم الملحق رقم (4).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة العشوائية من معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية، وتم تحديد حجم العينة البالغ (467) معلماً ومعلمة، وشكلوا ما نسبته (52.5%) من مجتمع الدراسة من خلال الجدول الإحصائي لكرجسي ومورغان (Kerjcie & Margan, 1970)، وذلك بنسبة ثقة (95%)، وهامش خطأ (5%)، وتم توزيع أداة الدراسة بشكل إلكتروني على جميع أفراد مجتمع الدراسة، خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2022/2021، وتمت الاستجابة الإلكترونية على (467) استبانة

سليمة وقابلة للتحليل، وتم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). والجدول (1) يبيّن توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها.

المتغير	المستوى/ الفئة	العدد
الجنس	ذكر	111
	انثى	356
	المجموع	467
المؤهل العلمي	بكالوريوس	307
	دراسات عليا	160
	المجموع	467
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	101
	5 إلى أقل من 10 سنوات	123
	10 سنوات فأكثر	243
	المجموع	467

أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لجمع البيانات اعتماداً على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة؛ حيث تم تقسيم الأداة إلى جزأين: الأول يتعلق بالشفافية الإدارية لدى مديري المدارس حيث تم تطوير هذا الجزء بالرجوع إلى بعض الدراسات، مثل: يوسف (2017)، السبيعي (2018)، الشقير والطراونة (2018) الغميز (2019)، الشرفات (2019) وتم توزيع هذا الجزء على أربعة مجالات: شفافية صنع القرار، الشفافية في تطبيق التشريعات، الشفافية في إجراءات العمل، الشفافية في المساءلة الإدارية أمّا الجزء الثاني فتناول التواصل الفعال وتم تطويره بالاستعانة

ببعض الدراسات ذات العلاقة مثل: دراس (2021)، كلك (Celik, 2021) ، قشقوش (2020) ، أبو ندى (2018)، الدوسري (2015).

صدق المحتوى لأداة الدراسة

تكوّنت الأداة بصورتها الأولية من (52) فقرة، حيث تكون القسم الأول من الأداة المتعلق بالشفافية الإدارية من (34) فقرة، فيما تكون القسم الثاني المتعلق بالتواصل الفعال من (18) فقرة، كما هو موضح في الملحق (1)، وللتحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية، في عدد من المؤسسات والجامعات الأردنية، بلغ عددهم (17) من المحكمين، موضحة أسماءهم والمعلومات المتعلقة بهم في الملحق (2) لإبداء آرائهم في وضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية، ومدى ملائمة الفقرات للمجالات التي اندرجت تحتها، بالإضافة إلى أي آراء أخرى قد يرونها مناسبة سواء بالحذف أو الإضافة أو الدمج، وفي ضوء مقترحات المحكمين وآرائهم فقد أصبحت فقرات الاستبانة في صورتها النهائية كالتالي، حيث وصل عدد الفقرات النهائية للقسم الأول من الأداة المتعلق بالشفافية الإدارية إلى (32) فقرة، بعد حذف فقرتين من فقرات الأداة بصورتها الأولية، أما القسم الثاني من الأداة المتعلق بالتواصل الفعال فقد وصل عدد الفقرات النهائية فيه (16) فقرة بعد حذف فقرتين من فقرات الأداة في صورتها الأولية. وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة كاملة (48) فقرة، والملحق (3) يبيّن الأداة في صورتها النهائية. والجدول (2) يبيّن الأداة بقسميها ومجالات كل قسم، وعدد فقراته، وأرقامها في الأداة (الاستبانة).

الجدول (2): مجالات الاستبانة بقسميها

الجزء	رقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
الشفافية الإدارية	1	شفافية صنع القرار	8	8-1
	2	الشفافية في تطبيق التشريعات	8	16-9
	3	الشفافية في إجراءات العمل	8	24-17
	4	الشفافية في المساءلة الإدارية	8	32-25
		مجموع الفقرات	32	32-1
التواصل الفعال		التواصل الفعال	16	16-1
		مجموع الفقرات	16	16-1
		المجموع الكلي للفقرات	48	

تصحيح الأداة

اعتمدت الباحثة تدرج ليكرت الخماسي لكل من قسمي الدراسة الشفافية الإدارية، التواصل الفعال إذ حددت خمسة مستويات لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية وهي: عالية جداً وتعطى الوزن (5)، عالية وتعطى الوزن (4)، متوسطة وتعطى الوزن (3)، منخفضة وتعطى الوزن (2)، منخفضة جداً وتعطى الوزن (1)، وخمسة مستويات لدرجة التواصل الفعال وهي عالية جداً وتعطى الوزن (5)، عالية وتعطى الوزن (4)، متوسطة وتعطى الوزن (3)، منخفضة وتعطى الوزن (2)، منخفضة جداً وتعطى الوزن (1) وللحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة اعتمدت الباحثة طريقة الفئات المتساوية، التي تشير إليها غالبية الدراسات السابقة وكثير من المحكمين، والتي تأتي وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للتدرج} - \text{الحد الأدنى للتدرج}}{\text{عدد المستويات المطلوبة}} = \frac{(1-5)}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وتم استخدام المعايير الآتية للحكم على المتوسطات الحسابية:

درجة منخفضة من (1.00 - 2.33).

درجة متوسطة من (2.34 - 3.67).

درجة مرتفعة من (3.68 - 5.00).

صدق البناء لأداة الدراسة

للتحقق من صدق بناء أداة الدراسة قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه، وبين الفقرة والاستبانة ككل لقسم الشفافية الإدارية، فيما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرة والاستبانة ككل لقسم التواصل الفعال وبيّن الجدول (3) قيم معاملات ارتباط فقرات الشفافية الإدارية مع المجال ومع الاستبانة ككل. وبيّن الجدول (4) قيم معاملات ارتباط فقرات التواصل الفعال مع الاستبانة ككل.

الجدول (3)

قيم معاملات ارتباط فقرات الشفافية الإدارية مع المجال ومع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.83	**0.78	17	**0.87	**0.83
2	**0.88	**0.83	18	**0.89	**0.86
3	**0.87	**0.82	19	**0.85	**0.82
4	**0.80	**0.74	20	**0.90	**0.89
5	**0.81	**0.77	21	**0.86	**0.85
6	**0.84	**0.79	22	**0.90	**0.88
7	**0.90	**0.85	23	**0.90	**0.87
8	**0.88	**0.84	24	**0.89	**0.86
9	**0.83	**0.83	25	**0.83	**0.81
10	**0.85	**0.84	26	**0.85	**0.84
11	**0.83	**0.77	27	**0.90	**0.85
12	**0.81	**0.72	28	**0.88	**0.81
13	**0.86	**0.78	29	**0.90	**0.85
14	**0.88	**0.86	30	**0.89	**0.86
15	**0.85	**0.85	31	**0.86	**0.81
16	**0.76	**0.73	32	**0.88	**0.83

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (3) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه وبين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع المجال بين (0.76-0.90) وتراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.72-0.89) وهي دالة إحصائياً وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة (عودة، 2014).

الجدول (4)

قيم معاملات ارتباط فقرات التواصل الفعال مع الاستبانة ككل

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	**0.76	9	**0.82
2	**0.79	10	**0.80
3	**0.81	11	**0.71
4	**0.79	12	**0.75
5	**0.78	13	**0.79
6	**0.82	14	**0.72
7	**0.78	15	**0.74
8	**0.77	16	**0.75

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية حيث تراوحت معاملات الارتباط مع الدرجة الكلية بين (0.71-0.82) وهي دالة إحصائياً، وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة. (عودة، 2014).

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب الثبات بطريقتين:

الأولى طريقة الاختبار وإعادة الاختبار؛ حيث تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية خارج عينتها بلغ عددها (30) معلماً ومعلمة، وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني مقداره أسبوعان

بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، أما الطريقة الثانية: فقد تم استخدام طريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين الفقرات، وبيّن الجدول (5) قيم معاملات الثبات للمجالات بطريقة الإعادة وطريقة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي.

الجدول (5): قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة

الأداة	مجالات الاستبانة	عدد الفقرات	معامل ارتباط بيرسون (الإعادة)	كرونباخ ألفا
الشفافية الإدارية	شفافية صنع القرار	8	0.94	0.96
	الشفافية في تطبيق التشريعات	8	0.94	0.96
	الشفافية في إجراءات العمل	8	0.95	0.98
	الشفافية في المساءلة الإدارية	8	0.96	0.99
	الشفافية الإدارية ككل	32	0.95	
التواصل الفعال	التواصل الفعال ككل	16	0.94	

بيّن الجدول (5) معاملات ثبات ارتباط بيرسون والاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات أداة الدراسة ولأداة ككل، وتراوحت معاملات الثبات بطريقة ارتباط بيرسون بين المجالات (0.94-0.96) لأداة الشفافية الإدارية، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.95)، أما أداة التواصل الفعال فتراوح معامل الثبات الكلي بطريقة ارتباط بيرسون (0.94) أما معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لأداة درجة الشفافية الإدارية فقد تراوحت بين (0.96-0.99) للمجالات.

متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل (مستوى الشفافية الإدارية) المتغير التابع (مستوى التواصل الفعال)
2. الجنس وله فئتان (ذكر، أنثى).
3. المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).
4. سنوات الخبرة وله ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

إجراءات تطبيق أداة الدراسة

1. تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وتعديل الفقرات التي احتوت أخطاء إملائية أو تطلبت إعادة صياغة، في ضوء نتائج التحكيم وإعداد الاستبانة بصورتها النهائية .
2. إجراء عملية الثبات فيما بعد، بطريقة معامل ارتباط بيرسون، ومعامل كرونباخ ألفا.
3. مخاطبة وزارة التربية والتعليم من قبل إدارة الجامعة لتسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة و قامت الوزارة بدورها بمخاطبة تربية لواء الشونة الجنوبية والملاحق (4)، و(5)، تبين كتب تسهيل المهمة.
4. تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة، وتوزيعها بشكل الكتروني واسترجاعها وفرز الاستبانات الكترونياً، للتأكد من صلاحيتها.
5. تفريغ استجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج (SPSS).
6. تحليل النتائج ومناقشتها، واستخلاص التوصيات.

المعالجة الإحصائية

- استخراج معامل ارتباط بيرسون وطريقة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات الأداة.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول.
- استخراج نتائج تحليل التباين المتعدد (Manova) للإجابة عن السؤال الثاني.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الثالث.
- استخراج نتائج تحليل التباين الثلاثي (Way Anova 3) للإجابة عن السؤال الرابع.
- استخراج نتائج معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الخامس.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

معلمي المدارس الحكومية على مجالات أداة الشفافية الإدارية ويوضح الجدول (6) هذه النتائج.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس مرتبة تنازلياً

التسلسل في الأداة	الرتبة	المجالات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الممارسة
2	1	الشفافية في تطبيق التشريعات	3.97	0.87	مرتفعة
3	2	الشفافية في إجراءات العمل	3.95	0.89	مرتفعة
4	3	الشفافية في المساءلة الإدارية	3.91	0.93	مرتفعة
1	4	شفافية صنع القرار	3.80	0.91	مرتفعة
الشفافية الإدارية ككل					
			3.91	0.86	مرتفعة

يبين الجدول (6) أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي

المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية بشكل عام جاءت بدرجة (مرتفعة) بمتوسط حسابي

(3.91) وانحراف معياري (0.86) وبشكل تفصيلي كانت درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري

المدارس للمجالات الفرعية على النحو التالي: جاء مجال (الشفافية في تطبيق التشريعات) بالمرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاء

بالمرتبة الثانية مجال (الشفافية في إجراءات العمل) بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري

(0.89) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وتلاه في المرتبة الثالثة مجال (الشفافية في المساءلة الإدارية) بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال (شفافية صنع القرار) بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات معلمي المدارس الحكومية على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وعلى كل مجال من المجالات وتبين الجداول (10،9،8،7) هذه النتائج.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس لفقرات مجال (شفافية صنع القرار) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
5	1	يعلن عن القرارات لجميع العاملين	3.96	1.04	مرتفعة
4	2	يراعي تأثير قراراته على المصلحة العامة للمدرسة	3.93	1.02	مرتفعة
6	3	يوضح محتوى القرارات المستجدة للعاملين	3.92	1.03	مرتفعة
2	4	يتخذ القرارات المهمة في الوقت المناسب	3.81	1.04	مرتفعة
7	5	تتسم قراراته بالموضوعية	3.77	1.05	مرتفعة
8	6	يتابع فعالية قراراته من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة من العاملين	3.73	1.11	مرتفعة
3	7	يبنى قراراته بناءً على أسس علمية	3.71	1.07	مرتفعة
1	8	يشارك العاملين في عملية صنع القرارات المتعلقة بهم	3.54	1.15	متوسطة
		شفافية صنع القرار (الكلي)	3.80	0.91	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس لفقرات مجال

(شفافية صنع القرار) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.91)،

وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.54-3.96)، وجاءت الفقرة (5) التي تنص على "يعلن عن القرارات لجميع العاملين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وبانحراف معياري (1.04) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يشارك العاملين في عملية صنع القرارات المتعلقة بهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (1.15) وبدرجة ممارسة متوسطة.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الشفافية في تطبيق التشريعات) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
16	1	ينفذ التعليمات الرسمية الجديدة الصادرة من وزارة التربية والتعليم	4.24	0.87	مرتفعة
12	2	يطلع العاملين على الخطابات الرسمية الصادرة من مديرية التربية والتعليم	4.16	.950	مرتفعة
13	3	يحرص على متابعة ما يستجد من تطوير في التشريعات التربوية والقوانين والأنظمة	4.03	1.01	مرتفعة
9	4	يحرص على تنفيذ القوانين والأنظمة والتشريعات التي تضمن حقوق العاملين	3.98	.990	مرتفعة
10	5	يوضح الغموض في أي نص قانوني رسمي للعاملين	3.90	1.04	مرتفعة
14	6	يراعي إمكانات ومقدرات العاملين عند اتخاذ القرارات	3.85	1.11	مرتفعة
15	7	يطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على جميع العاملين في المدرسة دون تمييز	3.84	1.15	مرتفعة
11	8	يطلع العاملين على دليل الخدمة المدنية لمعرفة حقوقهم وواجباتهم الرسمية	3.78	1.19	مرتفعة
		الشفافية في تطبيق التشريعات (الكلي)	3.97	0.87	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الشفافية في تطبيق التشريعات) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.87)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.78-4.24)، وجاءت الفقرة (16) التي تنص على "ينفذ التعليمات الرسمية الجديدة الصادرة من وزارة التربية والتعليم " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة (11) والتي تنص على " يطلع العاملين على دليل الخدمة المدنية لمعرفة حقوقهم وواجباتهم الرسمية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الشفافية في إجراءات العمل) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
19	1	يستند على تشريعات قانونية في إجراءات عمله	4.07	.940	مرتفعة
17	2	يحدث إجراءات عمله بناء على المستجدات التربوية	4.06	.930	مرتفعة
18	3	تتناغم إجراءات عمله مع الأهداف المدرسية	4.00	.980	مرتفعة
23	4	يحرص أن تكون إجراءات عمله واضحة لجميع العاملين في المدرسة	3.96	1.03	مرتفعة
24	5	يحرص على تفعيل نظام رقابة معن لجميع العاملين في المدرسة	3.95	1.04	مرتفعة
22	6	يعدل من إجراءات عمله بما يتلاءم مع الموقف التربوي	3.89	1.01	مرتفعة
20	7	يتجنب الازدواجية في إجراءات عمله حفاظاً على تماسك الروح المعنوية للعاملين في المدرسة	3.88	1.06	مرتفعة
21	8	يشارك العاملين في تحديد إجراءات العمل	3.82	1.07	مرتفعة
		الشفافية في إجراءات العمل (الكلي)	3.95	0.89	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الشفافية في إجراءات العمل) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.89)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.82-4.07)، وجاءت الفقرة (19) التي تنص على "يستند على تشريعات قانونية في إجراءات عمله" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة (21) والتي تنص على "يشارك العاملين في تحديد إجراءات العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الشفافية في المساءلة الإدارية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة في المجال	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
25	1	الإعلان عن إجراءات المساءلة الإدارية لجميع العاملين في المدرسة	3.97	1.03	مرتفعة
26	2	يحرص أن يكون الأنموذج القدوة في الأداء لجميع العاملين	3.95	1.02	مرتفعة
31	3	يتدرج في إجراءات المساءلة الإدارية للعاملين من المرحلة الشفوية إلى الكتابية	3.94	1.01	مرتفعة
28	4	الحرص على توضيح أسباب المساءلة الإدارية للعاملين بطريقة لينة	3.92	1.06	مرتفعة
27	5	يمنح العاملين الوقت المناسب لتصحيح الأداء قبل إصدار المساءلة لهم	3.91	1.07	مرتفعة
29	6	الحرص على إبراز نقاط القوة في أداء العاملين عند المساءلة الإدارية	3.89	1.06	مرتفعة
30	7	الحرص على معالجة نقاط الضعف في أداء العاملين عند المساءلة الإدارية	3.84	1.06	مرتفعة
32	8	يشجع العامل الذي يصحح مسار أداءه بطرق مختلفة (معنوياً، مادياً)	3.82	1.14	مرتفعة
		الشفافية في المساءلة الإدارية (الكلي)	3.91	0.93	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس لفقرات مجال (الشفافية في المساءلة الإدارية) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.93)، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.82-3.97)، وجاءت الفقرة (25) التي تنص على "الإعلان عن إجراءات المساءلة الإدارية لجميع العاملين في المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة ممارسة مرتفعة في حين جاءت الفقرة (32) والتي تنص على "يشجع العامل الذي يصحح مسار أداءه بطرق مختلفة (معنوياً، مادياً) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة ممارسة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس باختلاف متغيرات كل من: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة) وبيّن الجدول (11) هذه النتائج.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري

المدارس لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي

الدرجة الكلية	الشفافية في المساءلة الإدارية	الشفافية في إجراءات العمل	الشفافية في تطبيق التشريعات	شفافية صنع القرار	المجالات	المستويات	المتغيرات
3.61	3.63	3.64	3.60	3.56	المتوسط الحسابي	ذكر	الجنس
0.94	1.03	1.01	0.94	0.99	الانحراف المعياري		
3.99	3.99	4.04	4.08	3.87	المتوسط الحسابي	انثى	
0.81	0.87	0.83	0.82	0.87	الانحراف المعياري		
4.16	4.20	4.20	4.18	4.07	المتوسط الحسابي		

الدرجة الكلية	الشفافية في المساءلة الإدارية	الشفافية في إجراءات العمل	الشفافية في تطبيق التشريعات	شفافية صنع القرار	المجالات	المستويات	المتغيرات
0.68	0.70	0.71	0.71	0.75	الانحراف المعياري	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
3.80	3.81	3.86	3.86	3.68	المتوسط الحسابي	من 5 - أقل	
0.87	0.96	0.92	0.90	0.90	الانحراف المعياري	من 10	
3.84	3.82	3.89	3.93	3.74	المتوسط الحسابي	10 سنوات	
0.90	0.96	0.93	0.90	0.95	الانحراف المعياري	فأكثر	
3.99	3.97	4.05	4.07	3.87	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.85	0.90	0.88	0.87	0.90	الانحراف المعياري		
3.74	3.78	3.76	3.77	3.64	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	
0.86	0.97	0.88	0.84	0.91	الانحراف المعياري		

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الشفافية

الإدارية لدى مديري المدارس باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ولمعرفة فيما

إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات

(Manova) والجدول (12) يبين هذه النتائج.

الجدول (12) نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس Wilks' Lambda 0.00	شفافية صنع القرار	2.646	1	2.646	3.362	0.067
	الشفافية في تطبيق التشريعات	8.085	1	8.085	11.675	0.0001*
	الشفافية في إجراءات العمل	6.340	1	6.340	8.581	0.0004*
	الشفافية في المساءلة الإدارية	1.812	1	1.812	2.238	0.135
	الدرجة الكلية	4.341	1	4.341	6.319	0.012*
المؤهل العلمي Wilks' Lambda 0.00	شفافية صنع القرار	2.046	1	2.046	2.599	0.1080
	الشفافية في تطبيق التشريعات	5.029	1	5.029	7.263	0.0007*
	الشفافية في إجراءات العمل	6.664	1	6.664	9.019	0.0003*
	الشفافية في المساءلة الإدارية	0.542	1	0.542	0.6700	0.4130
	الدرجة الكلية	3.055	1	3.055	4.446	0.036*
سنوات الخبرة Wilks' Lambda 0.00	شفافية صنع القرار	3.337	2	1.668	2.120	0.121
	الشفافية في تطبيق التشريعات	2.650	2	1.325	1.913	0.149
	الشفافية في إجراءات العمل	3.994	2	1.997	2.703	0.068
	الشفافية في المساءلة الإدارية	4.316	2	2.158	2.666	0.071
	الدرجة الكلية	3.146	2	1.573	2.290	0.102
الخطأ	شفافية صنع القرار	358.148	455	0.787		
	الشفافية في تطبيق التشريعات	315.080	455	0.692		
	الشفافية في إجراءات العمل	336.199	455	0.739		
	الشفافية في المساءلة الإدارية	368.319	455	0.809		
	الدرجة الكلية	312.588	455	0.687		
الكلية	شفافية صنع القرار	388.648	466			
	الشفافية في تطبيق التشريعات	357.268	466			
	الشفافية في إجراءات العمل	374.416	466			
	الشفافية في المساءلة الإدارية	402.667	466			
	الدرجة الكلية	347.346	466			

يبين الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس باختلاف متغير الجنس على مجالات (الشفافية في تطبيق التشريعات، الشفافية في إجراءات العمل) وعلى الدرجة الكلية وعند الرجوع لجدول المتوسطات رقم (11) نجد أنها لصالح الإناث. كما ويبين الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس باختلاف متغير المؤهل العلمي على مجالات (الشفافية في تطبيق التشريعات، الشفافية في إجراءات العمل) وعلى الدرجة الكلية وعند الرجوع لجدول المتوسطات رقم (11) نجد أنها لصالح البكالوريوس. كما الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس باختلاف متغير سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة التواصل الفعال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات

معلمي المدارس الحكومية على فقرات أداة التواصل الفعال، ويوضح الجدول (13) هذه النتائج.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات معلمي المدارس الحكومية على فقرات أداة التواصل الفعال مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التواصل
15	1	يحرص على التواصل البصري عند الحديث مع العاملين	4.01	1.00	مرتفعة
4	2	بيني علاقات إيجابية مع العاملين في المدرس	3.99	1.09	مرتفعة
8	3	يشجع على التواصل ما بين المعلمين لتبادل الخبرات فيما بينهم	3.98	1.05	مرتفعة
5	4	يجيب عن استفسارات المعلمين بطريقة لبقة	3.97	1.06	مرتفعة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التواصل
14	5	يوظف التكنولوجيا المتاحة له لزيادة فعالية الاتصال مع العاملين	3.95	1.02	مرتفعة
13	6	يتواصل مع العاملين من خلال قنوات اتصال متعددة تلبي حاجات المعلمين	3.93	1.03	مرتفعة
9	7	يتبادل المعلومات والاقتراحات مع العاملين لإيجاد الحلول للقضايا العالقة في المدرسة	3.91	1.08	مرتفعة
1	8	ينصت جيدا للشخص الذي يتحدث معه	3.90	1.11	مرتفعة
10	9	يظهر التعاطف مع العاملين في المدرسة لبناء الثقة	3.88	1.12	مرتفعة
16	10	يوظف مهارات التواصل غير اللفظي كلغة الجسد	3.87	1.06	مرتفعة
6	11	يعيد صياغة كلام المتحدث ليتأكد من فهم الرسالة المراد إيصالها	3.86	1.10	مرتفعة
2	12	ينتقي العبارات المناسبة التي تشعر العاملين بالاطمئنان أثناء تواصله معهم	3.85	1.13	مرتفعة
3	13	يحرص على الحصول على التغذية الراجعة من العاملين للتأكد من فهمهم للمقصود من الرسالة	3.84	1.13	مرتفعة
12	14	يتجنب توظيف سلطته الرسمية في إقناع العاملين بالتغيير المنشود	3.83	1.08	مرتفعة
7	15	يتجنب النقد غير البناء في حديثه مع الآخرين	3.82	1.11	مرتفعة
11	16	يمتاز بالهدوء عند حواراه مع العاملين	3.80	1.14	مرتفعة
		التواصل الفعال (الكلي)	3.88	0.86	مرتفعة

يبين الجدول (13) أن درجة التواصل الفعال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.88) بانحراف معياري (0.86) وجاءت الفقرة رقم (15) التي تنص على "يحرص على التواصل البصري عند الحديث مع العاملين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وبانحراف معياري (1.00) وبدرجة مرتفعة في حين جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يمتاز بالهدوء عند حواراه مع العاملين". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (1.14) وبدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة التواصل الفعال تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التواصل

الفعال باختلاف متغيرات كل من: (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وبيّن الجدول (14)

هذه النتائج.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التواصل الفعال باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.58	0.93
	أنثى	3.97	0.81
المؤهل العملي	بكالوريوس	3.97	0.85
	دراسات عليا	3.70	0.85
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4.12	0.70
	5 إلى أقل من 10 سنوات	3.77	0.87
	10 سنوات فأكثر	3.83	0.90

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التواصل الفعال باختلاف

متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية

استخرجت نتائج تحليل التباين الثلاثي والجدول (15) يبيّن النتائج.

الجدول (15)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة التواصل الفعال باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	4.995	1	4.995	7.278	0.007*
المؤهل العلمي	3.373	1	3.373	4.914	0.027*
سنوات الخبرة	2.822	2	1.411	2.056	0.129
الخطأ	312.304	455	.6860		
الكلية	347.574	466			

يبين الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التواصل الفعال باختلاف متغير الجنس وعند العودة لجدول (13) نجد أنه لصالح الإناث، كما يبين الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التواصل الفعال باختلاف متغير المؤهل العلمي وعند العودة لجدول (13) نجد أنه لصالح بكالوريوس، كما ويبين الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التواصل الفعال باختلاف متغير سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس ودرجة التواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت نتائج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة الشفافية

الإدارية لدى مديري المدارس ودرجة التواصل الفعال والجدول (16) يبين هذه النتائج.

الجدول (16): معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري

المدارس ودرجة التواصل الفعال

الدرجة الكلية	الشفافية في المساعدة الإدارية	الشفافية في إجراءات العمل	الشفافية في تطبيق التشريعات	شفافية صنع القرار	الشفافية الإدارية التواصل الفعال
**0.98	**0.89	**0.93	**0.96	**0.96	التواصل الفعال

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية

لدى مديري المدارس ودرجة التواصل الفعال حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.89-0.98).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية؟

أظهرت نتائج الجدول (6) أنّ درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية جاءت مرتفعة على جميع المجالات وعلى الدرجة الكلية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة أفراد عينة الدراسة ووعيهم بأبعاد الشفافية الإدارية ووضوح هذه الأبعاد من خلال التعميمات الصادرة من الوزارة بهذا الشأن وهي متاحة على موقع الوزارة الإلكتروني مما يحث مدير المدرسة على تطبيقها بأفضل ما لديه فضلاً عن تلقي مديري المدارس تدريباً ضمناً على الشفافية الإدارية في برنامج القيادة التعليمية الأردني ضمن محور النزاهة و كما أشار (محزة، 2019؛ سعد، 2021). إلى أهمية الشفافية الإدارية في المدارس كونها تحقق العدالة والموضوعية في عملية تقييم أداء المعلمين والعاملين، وتضافر الجهود وتعزيز قيم العمل الجمعي وقيم الولاء والتعاون والمشاركة ووضوح النتائج وتحسين المخرجات، وتنمية الأجهزة الإدارية وتطوير العمل، وتخفيض درجة الممارسات السلبية الإدارية، وتجنب الإرباك والفوضى، وتوفير الوقت والجهد والتكاليف.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة الدراسات (المومني، 2019؛ الرشدان وعويدات، 2020؛

الشمري، 2020؛ Karyana, 2021).

واختلفت مع نتيجة الدراسات (يوسف، 2017؛ السبيعي، 2018؛ الشقير والطراونة، 2018؛ الشرفات، 2019؛ الغميز، 2019؛ السمهوري، 2020؛ الصرايرة والعجمي، 2020؛ Talib, 2021) التي أظهرت نتائجها درجة متوسطة لممارسة الشفافية الإدارية .

أما بالنسبة للمجالات فقد تم مناقشتها كالاتي:

المجال الأول: شفافية صنع القرار

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال شفافية صنع القرار جاء بالمرتبة الرابعة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة ما عدا الفقرة رقم (1) وأظهرت نتائج الجدول (7) أن الفقرة رقم (5) ونصها "يعلن عن القرارات لجميع العاملين" حصلت على المرتبة الأولى، وقد تعزى هذه النتيجة إلى توفر قناعة عالية لدى المعلمين حول أهمية المشاركة في القرارات وكما أشار (محزة، 2019؛ سعد، 2021) إلى أهمية الشفافية الإدارية في المدارس كونها تزيد من سهولة مشاركة المعلومات داخل المدرسة وإتاحة وتداول المعلومات الضرورية. فضلا عن التقدم العلمي والتكنولوجي الذي أتاح عمل مجموعات على تطبيق (الواتس آب) والذي سهل من إعلان مدير المدرسة عن القرارات لجميع المعلمين والعاملين في وقت واحد بكل سهولة ويسر ودون بذل جهد أو استغراق وقت.

وأظهرت نتائج الجدول (7) أن الفقرة رقم (1) ونصها "يشارك العاملين في عملية صنع القرارات المتعلقة بهم" حصلت على المرتبة الأخيرة وقد يعزى ذلك أن بعض المعلمين يرون أن هناك بعض القرارات الإدارية التي يضعها المدير دون مشاركتهم حيث يستوجب الأمر وكما أشار (عليقات، 2020؛ Erickson, 2021)؛ إلى أهمية الشفافية الإدارية في المدارس كونها تسهم في زيادة ثقة طاقم العمل بالجهاز الإداري، وتقلل من مخاوفهم تجاه القرارات التي يتخذها مدير المدرسة خاصة في وقت

الأزمات فيشعر المعلمين والعاملين في المدرسة بالأمان تجاه القرارات التي يتخذها مدير المدرسة لتقتهم به.

المجال الثاني: الشفافية في تطبيق التشريعات

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال الشفافية في تطبيق التشريعات جاء بالمرتبة الأولى وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي المعلمين بأهمية الشفافية الإدارية في المدارس كونها توضح الغموض في التشريعات والقوانين فلا يأخذ الموظفين على عاتقهم حرية تفسير التشريعات، وتزيل الضبابية في المهام كما أشار لذلك (سعد، 2021). فضلا عن حرص مديري المدارس على العمل وفقا للقوانين والأنظمة والتشريعات كونهم تحت طائلة المسؤولية والمسائلة القانونية من وزارة التربية والتعليم، فالتزامهم بتطبيق القوانين يجنبهم مخاطر خرق القانون.

وأظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (16) ونصها "ينفذ التعليمات الرسمية الجديدة الصادرة من وزارة التربية والتعليم" حصلت على المرتبة الأولى وقد تعزى هذه النتيجة بسبب وصول الكتب والخطابات الرسمية الصادرة من مديرية التربية والتعليم عبر تطبيق (الإيميل) بشكل مباشر وسريع؛ مما يتيح لمديري المدارس الاطلاع على القوانين والأنظمة والتشريعات وإطلاع العاملين في المدرسة عليها، وتوضيحها وتنفيذها بأسرع وقت ممكن لتجنب مخالفتها.

كما أظهرت نتائج الجدول (8) أن الفقرة رقم (11) ونصها "يطلع العاملين على دليل الخدمة المدنية لمعرفة حقوقهم وواجباتهم الرسمية" حصلت على المرتبة الأخيرة، و قد تعزى هذه النتيجة إلى وجود موقع إلكتروني عبر الإنترنت لديوان الخدمة المدنية في الأردن يتضمن دليل الخدمة المدنية والتعليمات والأسس والأدلة الخاضعة لديوان الخدمة المدنية، ويتم تحديثه بشكل مستمر؛ مما يمكن

العاملين من الاطلاع على دليل الخدمة المدنية بأنفسهم لمعرفة حقوقهم وواجباتهم الرسمية بكل سهولة ويسر وفي أي وقت ومكان مناسباً لهم.

المجال الثالث: الشفافية في إجراءات العمل

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال الشفافية في إجراءات العمل جاء بالمرتبة الثانية وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين يرون أن الشفافية الإدارية في المدارس تعمل على توضيح أساليب وإجراءات العمل، وتبتعد بها عن الغموض والتعقيد والروتين والملل؛ مما يسهم في زيادة الإنجاز والإنتاجية، وتحسين نوعية العمل، وتحقيق أداء مستدام وحقيقي كما أشار لذلك (عليقات، 2020؛ Erickson, 2021). فضلاً عن دور الشفافية في إجراءات العمل في تحسين وتطوير مخرجات العمل لخفضها للإرباك والفوضى الناجم عن عدم وضوح إجراءات العمل، وتتيح المرونة في إنجاز العمل وتسهيله، وتوفير الوقت والجهد، ومن المهم هنا التطرق لصلاحيات مديري المدارس في نقل مقترحاتهم حول تعديل وتحسين وتطوير إجراءات العمل لمديرية التربية والتعليم بما يروونه مناسباً.

وأظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (19) ونصها "يستند على تشريعات قانونية في إجراءات عمله" حصلت على المرتبة الأولى وقد تعزى هذه النتيجة إلى الدور الذي تلعبه التشريعات القانونية في تنظيم السلوك والعلاقات والحياة المهنية في المدرسة على نحو ملزم، ولها دوراً أيضاً في تدعيم الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، واستخدامهم الناجع للمستجدات العلمية والتكنولوجية في إطار قانوني. فضلاً عن حرص مديري المدارس على توفير الحماية القانونية لأنفسهم وللعامين لتجنب المساءلة القانونية.

كما أظهرت نتائج الجدول (9) أن الفقرة رقم (21) ونصها "يشارك العاملون في تحديد إجراءات العمل" حصلت على المرتبة الأخيرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة المعلمين أن بعض إجراءات العمل لا تتطلب مشاركة العاملين كما أشار (خليفة، 2020؛ الشهري، 2020؛ سعد، 2021)، أن الخصائص التي تتمتع بها الشفافية كالمرونة والاستقلالية والتخصصية في الإجراءات الإدارية، والثقة بين مديري المدارس والعاملين في المدرسة حدثت من مشاركة العاملين في تحديد إجراءات العمل.

المجال الرابع: الشفافية في المساءلة الإدارية

أظهرت نتائج الجدول (6) أن مجال الشفافية في المساءلة الإدارية جاء بالمرتبة الثالثة وجاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة المعلمين العالية بتطبيق الشفافية في المساءلة الإدارية بسبب ما تضعه وزارة التربية والتعليم من سجلات أداء وتقييم للمعلمين والتقارير السنوي للمعلم، ويقوم مديري المدارس بتقييم أداء العاملين في المدرسة بشكل دوري، لتحسينه وتدعيمه، كما أشار (محزة، 2019؛ سعد، 2021)، إلى أهمية الشفافية الإدارية في المدارس كونها تسهم في تفعيل نزاهة المساءلة والمحاسبة والتقييم لكل ما يتعلق بالعمل الإداري للحد من الفساد الإداري، وعدم إتاحة الفرصة لأصحاب النفوذ والسلطة من الهيمنة والتفرد في اتخاذ القرارات بعيداً عن مراعاة مصالح وحقوق الآخرين.

وأظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (25) ونصها "الإعلان عن إجراءات المساءلة الإدارية لجميع العاملين في المدرسة" حصلت على المرتبة الأولى وقد تعزى هذه النتيجة إلى وعي عينة الدراسة بإجراءات المساءلة الإدارية مما يولد الشفافية وتطبيقها يؤدي إلى الرضا من قبل عينة الدراسة فضلاً عن حرص مديري المدارس على علنية معايير وآلية التقييم لأداء العاملين في المدارس، حتى يتسنى لهم تعديل وتصحيح وتحسين وتطوير أدائهم، كما أشار (خليفة، 2020؛ الصرايرة والعجمي،

2020؛ Talib, 2021)، أن من أهداف الشفافية الإدارية تقليل المخالفات الصادرة من العاملين عن جهل بالأنظمة واللوائح وقواعدها التنفيذية.

كما أظهرت نتائج الجدول (10) أن الفقرة رقم (32) ونصها "يشجع العامل الذي يصحح مسار أداءه بطرق مختلفة (معنوياً، مادياً)" ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن بعض أفراد عينة الدراسة يطمحون لتلقي دعماً معنوياً ومادياً بشكل أكبر مما هو عليه وقد يكون ذلك مكلفاً ويحتاج جهداً إضافياً من مدرء المدارس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس باختلاف متغير الجنس على مجالات (الشفافية في تطبيق التشريعات، الشفافية في إجراءات العمل) وعلى الدرجة الكلية ولصالح الإناث، قد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة عينة الدراسة من الإناث يرون أن تطبيق الشفافية الإدارية بشكل أكبر من زملائهم الذكور وذلك بسبب التزام مديرات المدارس بدقة في العمل التعليمي بشكل عام، وحرصهن على تطبيق الشفافية في التشريعات وفي إجراءات العمل حماية لأنفسهن من المساءلة القانونية ووجود مرونة عند الذكور بشكل أكبر.

وتختلف مع نتيجة دراسة (الشقير والطرانة، 2018) التي أظهرت نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. وتختلف مع دراسة (السمهوري، 2020) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس باختلاف متغير المؤهل العلمي على مجالات (الشفافية في تطبيق التشريعات، الشفافية في إجراءات العمل) وعلى الدرجة الكلية ولصالح البكالوريوس قد تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك المعلمين الحاصلين على المؤهل العلمي (الدراسات العليا) يطمعون لتطبيق الشفافية الإدارية بشكل أكبر من زملائهم حملة البكالوريوس نتيجة لوعيهم في الدراسات الجامعية العليا فيما يتعلق بالشفافية الإدارية.

وتختلف نتيجة هذا السؤال مع الدراسات (الشقير والطراونة، 2018؛ الشرفات، 2019؛ المومني، 2019؛ الرشدان وعويدات، 2020؛ السمهوري، 2020؛ الشمري، 2020) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس باختلاف متغير سنوات الخبرة وبخصوص متغير سنوات الخبرة قد هذه النتيجة إلى دراسة طلبة البكالوريوس أثناء الدراسة الجامعية مواداً تتضمن مواضيعاً حول الشفافية الإدارية؛ وعالية لا يوجد أثر لعدد سنوات الخبرة على وجهة نظر المعلمين.

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع الدراسات (الشرفات، 2019؛ المومني، 2019؛ الرشدان وعويدات، 2020؛ السمهوري، 2020؛ الشمري، 2020).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة التواصل الفعال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن درجة التواصل الفعال لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية جاءت مرتفعة وقد تعزى هذه النتيجة إلى إقتناع عينة

الدراسة المرتفع لأهمية ممارسة مديري المدارس للتواصل الفعّال في المدارس حيث يعمل على بناء نظام تعليمي أفضل، وتحسين السلامة في محيط المدارس، وتوفير الرفاهية النفسية والاجتماعية، وتزيد من الاحترام والثقة المتبادلة، وينمي مشاركة الطلبة ويرفع تحصيلهم الأكاديمي، ويحسن من جودة التعليم، ويثري برامج مكافحة التنمر، ويقلل الفجوة بين الأجيال من الطلبة والمدير ومعلمي المدرسة كما أشار لذلك (Frangou, 2021; Perasso, 2021)، فضلا عن سمات البيئة المحلية القبائلية والأسرية في الأردن والتي تمتاز بالتعارف والتواصل بين السكان، وانعكاسها على الحياة المهنية وبيئة العمل في المدارس، وتلقي مديري المدارس والمعلمين دورات تدريبية تتضمن مواضيع في مهارات التواصل الفعّال وتوافر وسائل التواصل الحديثة.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع العديد من الدراسات (أبو ندى، 2018؛ قشقوش، 2020؛ Adiguzel, 2019; Adeolu, 2020; Celik, 2021).

واختلفت مع نتائج الدراسات (الدوسري، 2015؛ شتيا، 2017؛ دراس، 2021؛ Shah, 2020; Ozdemir, 2019; Koskei, 2020) التي أظهرت نتائجها درجة متوسطة لممارسة التواصل الفعّال لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة التواصل الفعّال تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التواصل الفعّال باختلاف متغير الجنس ولصالح الإناث، وفيما يتعلق بالنتيجة المتصلة بمتغير الجنس لصالح الإناث قد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديرات المدارس أكثر قدرة على التواصل بفاعلية من

الذكور، فمن المعروف أن الإناث يتفوقن على الذكور في امتلاك وممارسة المهارات الاجتماعية ومنها التواصل الفعّال.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات (قشقوش، 2020؛ دراس، 2021).

كما وأظهرت نتائج هذا السؤال وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التواصل الفعّال باختلاف متغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، ووفقا لمتغير المؤهل العلمي قد تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك المعلمين الحاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس) لدرجة عالية من القدرة على ملاحظة وتقدير التواصل الفعّال لدى مديري المدارس.

وتختلف نتيجة هذا السؤال مع دراسة (قشقوش، 2020) التي أظهرت نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.

كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التواصل الفعّال باختلاف متغير سنوات الخبرة و قد تعزى هذه النتيجة إلى دراسة طلبة البكالوريوس أثناء الدراسة الجامعية موادا تتضمن مواضيعا حول التواصل الفعّال؛ وعالية لا يوجد أثر لعدد سنوات الخبرة على وجهة نظر المعلمين.

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسة (قشقوش، 2020).

وتختلف نتيجة هذا السؤال مع دراسة (دراس، 2021) التي أظهرت نتائجها وجود فروق تعزى

لمتغير سنوات الخبرة لصالح الأقل من خمس سنوات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس والتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية؟

أظهرت نتائج هذا السؤال وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس والتواصل الفعال في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، ويستدل من هذه النتيجة أن ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس تؤثر في مستوى التواصل الفعال لديهم، إذ أن هذه العلاقة الإيجابية تشير إلى أنه كلما كان هناك ممارسة للشفافية الإدارية من قبل مديري المدارس ارتفع مستوى التواصل الفعال لديهم وقد تعزى هذه النتيجة إلى الخصائص التي تتمتع بها الشفافية الإدارية كالاتصالات بدرجة عالية، وسهولة تدفق المعلومات والوصول لها لكافة الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمدرسة، وإيصال المعلومات في الوقت المناسب، وتقديم المعلومات بأسلوب واضح يسهل فهمه للشخص الذي يستخدم هذه المعلومات، وتقديم المعلومات بشكل موجز لاستغلال الوقت في تحليلها واتخاذ القرارات المناسبة كما أشار لذلك (خليفة، 2020؛ الشهري، 2020؛ سعد، 2021). كما تبنى الشفافية الإدارية على عدة مبادئ منها التواصل الفعال (الصريرة والعجمي، 2020)، وتعد الشفافية أحد عناصر التواصل الفعال، وتسهم في تسهيل عمليات التواصل وتوفير المعلومات وتقديم الاقتراحات والتعبير عن الأفكار ووجهات النظر، فتزيد من الفهم والوعي لدى طاقم العمل الذين ينتمون إلى فئات وخلفيات مختلفة، وتجعلهم قادرين على تنفيذ عمليات التواصل بطريقة فعّالة (Kapur, 2020). كما تعد الشفافية الإدارية مفتاحاً للتواصل الفعال، ويعد التواصل الفعال محركاً للشفافية الإدارية، حيث يسهم التواصل مع طاقم العمل من خلال علاقات شفافة ومنفتحة وموثوقة وحقيقية في زيادة فهمهم للحقائق منذ البداية، وبناء الثقة بالقرارات الصعبة التي يجب اتخاذها (Erickson, 2021)، فضلاً عن أن التواصل الفعال بين مديري المدارس والعاملين

والذي يتصف بالشفافية الإدارية يمتاز بالنزاهة وسهولة تدفق المعلومات ويحسن من العمل ويرفع الأداء.

وقد اتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتائج الدراسات (أبو كريم، 2005؛ الطشة، 2011؛ أبو سنجر، 2016؛ مصباح، 2021).

التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة، فإنها توصي بالآتي:

- زيادة مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات المتعلقة بهم.
- عقد دورات تدريبية لمختلف موظفي وزارة التربية والتعليم على الشفافية الإدارية والتواصل الفعال.
- الإستمرار بعقد ورش تدريبية وتوعوية للعاملين حول دليل الخدمة المدنية.
- زيادة اهتمام المدراء بمكانة من يصحح أداءه من المعلمين بطرق التعزيز المختلفة.
- إجراء المزيد من الدراسات حول الشفافية الإدارية والتواصل الفعال في المدارس.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو النصر، مدحت (2020). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو سنجر، رامي (2016). الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.

أبو كريم، أحمد (2005). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أبو ندى، لمياء (2018). مهارات التواصل لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بتفعيل المشاركة المجتمعية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.

الأبيض، ناصر (2018). معوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العام السعودي. مجلة كلية التربية، 29(113)، 175-202.

إريك، تواديل (2020). الإدارة المدرسية قائد أم منظومة. (ترجمة أسماء عليوة)، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

بدرالدين، هشام (2020). الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد خاص، 216-250.

برستوود، إلوود (2021). أدوار مؤثرة في العملية التربوية. (ترجمة: السيد العزاوي)، الجيزة: وكالة الصحافة العربية.

خليفة، المعتز (2020). دور الشفافية الإدارية في العلاقة بين العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والثقة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في محافظة أسيوط. مجلة البحوث المالية والتجارية، 21(4)، 587-623.

دراس، نهى (2021). واقع الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الخاصة في ضوء التعلّم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الدوسري، شارع (2015). درجة ممارسة مدراء المدارس لمهارات التواصل الفعال في مراحل التعليم العام بمحافظة وادي الدواسر. مستقبل التربية العربية، 22(99)، 197-238.

الديحاني، سلطان (2017). تأثير الرقابة والشفافية الإدارية في مكافحة الفساد الإداري بالمناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 41(2)، 162 - 201.

الرشدان، عامر وعويدات، عبدالله (2020). درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية، 4(1)، 371-398.

السيبي، مريم (2018). درجة تطبيق قائدات مدارس محافظة الخرج للشفافية الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، الخرج، السعودية.

سعد، محمد (2021). العلاقة بين الشفافية الإدارية وإدارة التغيير في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2(1)، 655-704.

سعد، نداء (2018). الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة السعودية للعلوم التربوية، 64(1)، 70-99.

سعادت، محمود (2016). مهارات الاتصال الفعال. شبكة الألوكة. www.alukah.net/library

السمهوري، آلاء (2020). واقع الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة الأندلس، 6(22)، 447-478.

السيد، محمد (2016). أهمية الاتصال الفعال في الإدارة. الإدارة، 53(1)، 30.

شتيات، محمد (2017). درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى دافعية معلمين المرحلة الأساسية في المملكة الأردنية من وجهة نظرهم. *مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية*، (35)، 135 - 149.

الشرفات، مزنة (2019). درجة ممارسة الشفافية في عملية اتخاذ القرار الإداري ومعوقاتها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في البادية الشمالية الشرقية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الشقير، نواف، الطراونة، اخليف (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. *المجلة التربوية الأردنية*، 5(2)، 90-112.

الشمري، عبد الرحمن (2020). ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بالغردقة - جامعة جنوب الوادي*، 3(4)، 1-42.

الشهري، عبد الله (2020). *الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الشهري، عبدالله (2017). معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جدة. *مجلة القراءة والمعرفة*، (185)، 131-152.

الصرابرة، خالد والعجمي، عبدالله (2020). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بتوافر أبعاد الصحة التنظيمية. *المجلة الدولية لضمان الجودة*، 3(2)، 100-117.

الطشة، غنيم (2011). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عايد، صالح (2019). دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري. *مجلة العلوم القانونية*، 33(5)، 205 - 246.

علي، خديجة (2018). استراتيجية التواصل الناجح بين مهارات المعلم وكفايات المتعلم. مجلة الموروث، 6(1)، 46-58.

عليما، خالد (2020). الفساد وانعكاساته على التنمية الاقتصادية في الأردن. عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

العمري، ربي (2019). التقرير الإحصائي للعام الدراسي 2019/2018. الأردن: وزارة التربية والتعليم.

عودة، أحمد (2014). القياس والتقويم في العملية التدريسية. إربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

عيسان، صالحه (2000). معوقات الاتصال الإداري الفعال بين مديريات التربية بالمناطق التعليمية والمدارس الثانوية التابعة لها بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عُمان.

الغامدي، وفاء (2020). الأنماط القيادية لقائدات المدارس الابتدائية الحكومية وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر المعلمات في جدة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 4(30)، 36-56.

الغميز، وفاء (2019). واقع الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(32)، 25-40.

فلاق، محمد (2015). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري: تجارب دولية. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 1(1)، 1 - 28.

القرني، علي (2020). انموذج مقترح لقياس الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الآداب والعلوم الإنسانية، 28(3)، 157-198.

قشقوش، محمد (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر مهارات الاتصال الإداري الفعال وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المرشدين والمعلمين أنفسهم. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

كافي، مصطفى (2020). *الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق*. دمشق: دار رسلان للنشر والتوزيع.

محمدي، سعد (2020). *نماذج من الإدارة المعاصرة*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المسيليم، محمد (2014). *أبعاد الاتصال السائدة وأهم معوقاتهما لدى مديري ومديرات المدارس المتوسطة في منطقة العاصمة التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات*. مجلة كلية التربية، 38(2)، 360-407.

مصباح، محمد (2021). *مفهوم الشفافية لدى إدارة المكتبات في جامعة بنها وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري*. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، 3(5)، 141-192.

المومني، حنان (2019). *واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات*. مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، 33(6)، 1033-1060.

يوسف، إيمان (2020). *المهارات الإدارية وطرق تنميتها*. عمان: المنهل للنشر والتوزيع.

يوسف، سيرين (2017). *درجة تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adeolu, J. (2020). Organizational Communication and Teachers' Productivity in Secondary Schools in Ondo State, Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 11(17), 94-102.
- Adiguzel, Z. (2019). Relationships among Leader Effectiveness, Learning Orientation, Effective Communication, Team Creativity and Service Innovation in the Service Sector. *Business & Economics Research Journal*, 10(1), 131-148.
- Alsharh, A. (2014). Extent of Commitment in Applying Managerial Transparency in Jordan Government Institutions. *Public policy and Administration Research*, 3(4), 64-77.
- Alwash, J. (2018). The Obstacles of Implementing the Standards of Quality Management of Education in Second and Third Russafa Directorates. *Al-Fatih journal*, 14(75), 334-353.
- Celik, M. (2021). The Relationship between Communication Competence and Team Leadership Behaviours of Principals. *Turkish Studies - Educational Sciences*, 16(1), 179-197.
- Chang, Y. (2014). *The Relationships among Administrative Communication, Positive Relationship, and Administrative Efficiencies of Elementary School Administrative Teachers in Miaoli County*. (Unpublished Master's Thesis). Xuanzang University, Xuanzang, China.
- Downes, J. (2020). *Effective Communication Skills*. Independently Published, 2020.
- Erickson, S. (2021). Communication in a Crisis and the Importance of Authenticity and Transparency. *Journal of Library Administration*, 61(4) , 476-483.
- Frangou, C. (2021). Collegiality takes work ... but it works: When trust, respect and effective communication are in place, the result is a better education system. *ATA Magazine*, 101(2), 20-22.

- Kapur, R. (2020). The Elements of Communication. *University of Delhi*, (On-Line), available:https://www.researchgate.net/publication/344187652_The_Process_of_Communication.
- Karyana, J. (2021). *Teacher Perception of Head of School Transformational Leadership, Transparency, and Accountability of School Financial Management*. In Corporate Leadership and Its Role in Shaping Organizational Culture and Performance.
- Kerjcie, R. and Margan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Koskei, J. (2020). Relationship between Headteachers' Communication Competencies and effective school management in public primary schools Narok County, Kenya. *Global Journal of Educational Research*, 19, 95-113.
- Ozdemir, A. (2019). Study of the Relationship between School Managers' Communicative Skills and Schools' Atmosphere. *Journal of Education and Learning*, 8(2), 145-164.
- Parkin, J. (2021). *Facilitating Effective Communication in School-based Meetings: Perspectives from School Psychologists*. Milton Park :Taylor & Francis Group.
- Perasso, G. (2021). School Communication Strategies improve schools' surroundings' safety: the moderation of students' participation and anti-bullying programs in northern Italy. *Journal of Psychological & Educational Research*, 29(1), 7-33.
- Pitoyo, J. (2016). Persepsi guru tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan sekolah. *Equilibrium*. 4(1), 1-12.
- Shah, S. (2020). The Usage of Social Media to Enhance Effective Communication among Secondary School Teachers and Principals in Ampang. *Social Science, Education and Humanities Research*, 400, 158-162.

Talib, A. (2021). The Relationship between Administrative Transparency and Achievement Motivation for Teachers in Sohar City Schools. *International Journal of Educational Research*, 45(1), 266-302.

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

الملحقات

الملحق (1)
الاستبانة بصورتها الأولية
تحكيم استبيان



المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

حضرة الأستاذ الدكتور :.....الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة تفصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية، حيث تكونت من محورين: المحور الأول: الشفافية الإدارية وتكون من (32) فقرة. والمحور الثاني: التواصل الفعال وتكون من (20) فقرة.

ولما عرفتم به من خبرة علمية وموضوعية في مجال التعليم، تأمل الباحثة من سعادتكم التفضل بإبداء رأيكم فيها والحكم عليها من حيث:

- وضوح الفقرات ومدى توافقها مع أهداف الدراسة.
- مدى انتماء كل فقرة للمجال الذي تندرج تحته.
- سلامة الصياغة اللغوية للفقرات.
- إضافة أي تعديل ترونه مناسباً من فقرات.
- التكرم بوضع أي ملاحظة ترونها يفيد الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: إيمان موسى خلف العدوان

أرجو من حضرتكم تعبئة البيانات لإضافتها في ملاحق الدراسة:

البيانات العامة للمحكم	
	الاسم
	التخصص
	الرتبة الأكاديمية
	مكان العمل

أشكر لكم حسن تعاونكم

القسم الاول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

1. الجنس:

<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
---------------------------	----------------------------

2. المؤهل العلمي:

<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> دراسات عليا
---------------------------------	-----------------------------------

3. سنوات الخبرة:

<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 إلى 10 سنوات	<input type="radio"/> أكثر من 10 سنوات
--------------------------------------	---	--

القسم الثاني: استبانة الشفافية الإدارية والتواصل الفعال

الرقم	العبارة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	
المحور الأول: الشفافية الإدارية/ يتميز مدير المدرسة بما يلي:						
المجال الأول: شفافية صنع القرار						
1	يشارك المعلمين في عملية صنع القرارات واتخاذها المتعلقة بهم					
2	يتخذ القرارات الهامة في الوقت المناسب					
3	يبنى قراراته بناء على الأسس العلمية في اتخاذ القرار					
4	يراعي تأثيرات قراراته لصالح المصلحة العامة للمدرسة					
5	يعلن عن القرارات الصادرة لجميع المعنيين به					
6	يوضح محتوى القرارات الصادرة عنه للمعنيين					
7	تتسم القرارات الصادرة عنه بالموضوعية					
8	يتابع فعالية قراراته من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة من المعلمين					
المجال الثاني: الشفافية في التشريعات						
9	يتبنى القوانين والأنظمة والتشريعات التي تضمن حقوق المعلمين					
10	يوضح الغموض في أي نص قانوني رسمي للمعلمين					
11	يطلع المعلمين على دليل الخدمة المدنية للموظفين لمعرفة حقوقهم وواجباتهم الرسمية					
12	يطلع المعلمين على الخطابات الرسمية فور وصولها من مديرية التربية والتعليم					
13	ينفذ التعليمات الرسمية الجديدة الصادرة من مديرية التربية والتعليم فور صدورها					
14	يطبق روح القانون في بعض الحالات الإنسانية					
15	يطبق القوانين والأنظمة والتشريعات على جميع العاملين في المدرسة دون تمييز					
16	يحرص على التطويرات المستجدة في التشريعات التربوية والقوانين والأنظمة					
المجال الثالث: الشفافية في إجراءات وآليات عمله						
17	يحدث إجراءات وآليات عمله بناء على المستجدات التربوي					
18	تمتاز إجراءاته واليات عمله بالتنغم مع الأهداف المدرسية					

الرقم	العبارة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	
19	يستند على معايير قانونية للتشريعات في إجراءات وآليات عمله					
20	يتجنب الازدواجية في إجراءات وآليات عمله حفاظا على تماسك الروح المعنوية للعاملين في المدرسة					
21	يحرص على اشراك المعلمين في وضع الخطط المدرسية التطويرية					
22	تمتاز إجراءاته وآليات عمله بالمرونة حسب متغيرات الموقف التربوي					
23	يحرص على ان تكون إجراءات عمله واضحة لجميع المعلمين					
24	يربط إجراءات وآليات عمله بنظام رقابة معنن لجميع العاملين					
المجال الرابع: الشفافية في المساءلة الإدارية						
25	يعلن عن إجراءات المساءلة الإدارية لجميع العاملين في المدرسة					
26	يحرص على إبراز نقاط القوة في أداء المعلمين قبل إبراز نقاط الضعف عند المساءلة الإدارية					
27	يعطي فترة زمنية مناسبة لتصحيح الأداء من قبل المعلمين بعد إصدار المساءلة لهم					
28	يعزز النزاهة والأخلاق المهنية لدى العاملين من خلال كونه أنموذج قدوة					
29	يوضح خطته في تطوير أداء المعلمين مهنيا					
30	يحرص على توضيح أسباب المساءلة الإدارية للمعلمين بطريقة لبقة					
31	يتدرج في إجراءات المساءلة الإدارية للمعلمين من المرحلة الشفوية ثم الكتابية					
32	يشجع المعلم الذي يصحح مسار ادائه بعد إصدار المساءلة بطرق مختلفة (معنوية، مادية)					
المحور الثاني: التواصل الفعال/ يتميز مدير المدرسة بما يلي:						
33	ينصت جيدا للشخص الذي يتحدث معه					
34	ينتقي عبارات وألفاظ مناسبة أثناء تواصله مع المعلمين تشعرهم بالاطمئنان					

الرقم	العبارة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		لا	نعم	لا	نعم	
35	يتحدث بسرعة مناسبة تعين على فهم أفكاره المراد إيصالها للمعلمين					
36	يعمل على تكوين علاقات إيجابية مع العاملين في المدرسة					
37	يجيب عن استفسارات المعلمين بطريقة لبقة					
38	يعيد صياغة كلام المتحدث ليؤكد اهتمامه به					
39	يتبنى تطبيق الأفكار التطويرية من قبل المعلمين					
40	يتجنب النقد غير البناء في حديثه مع الآخرين					
41	يشجع التواصل ما بين المعلمين لتبادل الخبرات فيما بينهم					
42	ينتقي الكلمات المناسبة التي تساعد المستمع له على الفهم					
43	يتبادل المعلومات والاقتراحات مع العاملين لإيجاد حلول لتقليل الأخطاء في العمل					
44	يحرص على وجود اهتمام مشترك مع المعلمين كنقطة انطلاق للإقناع العقلاني					
45	يظهر التعاطف مع الآخرين لبناء الثقة التنظيمية					
46	يمتاز بالهدوء الفعال عند حواراه مع الآخرين					
47	يستعد بالحجة القوية للشكاوى الشائعة بسلسلة من الإجابات المقنعة التي تعارضها					
48	يتجنب توظيف سلطته الرسمية في إقناع المعلمين بالتغيير المنشود					
49	يتواصل مع المعلمين من خلال قنوات اتصال متعددة تلبي حاجات المعلمين					
50	يوظف التكنولوجيا المتاحة له لزيادة فعالية الاتصال مع المعلمين					
51	يستخدم مهارات التواصل غير اللفظي كلغة الجسد					
52	يحرص على تكوين علاقات إيجابية مع زملائه المدراء					

الملحق (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
1	أ. د. الهام علي الشلبي	مناهج تدريس	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
2	أ. د. أيمن أحمد العمري	إدارة تعليم عالي	أستاذ	جامعة السلطان قابوس
3	أ. د. علي حسين حورية	اقتصاديات التعليم وتخطيطه	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
4	أ. د. عمر محمد الخرايشة	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
5	أ. د. معن محمود العياصرة	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة جرش
6	أ. د. منذر بشارة السويلميين	مناهج تدريس	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
7	د. إبراهيم أحمد أبو جامع	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
8	د. خالد أحمد الصرايرة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة
9	د. عثمان ناصر منصور	مناهج وطرق التدريس	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
10	د. كاظم عادل الغول	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
11	د. أميرة الشرايعه	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة الإسراء
12	د. خالد محمد الحمادين	قيادة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة جرش
13	د. خولة حسين عليوة	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
14	د. رانية حكمت فريجات	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة الإسراء
15	د. صابرين توفيق الحلالمة	إرشاد نفسي وتربوي	أستاذ مساعد	جامعة الإسراء
16	د. علي عودة الطراونة	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
17	د. أحمد محمد الشوبكي	مناهج وطرق التدريس	دكتور	وزارة التربية والتعليم

الملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية



المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية".

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية، حيث تكونت من محورين: المحور الأول: الشفافية الإدارية وتكون من (32) فقرة. والمحور الثاني: التواصل الفعال وتكون من (16) فقرة.

ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة مكونة من قسمين، القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والقسم الثاني: استبانة الشفافية الإدارية والتواصل الفعال، والمكونة من (48) فقرة. يرجى الإجابة على فقرات الاستبانة بصدق وموضوعية؛ حيث أنها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: إيمان موسى خلف العدوان

القسم الاول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

2. الجنس:

<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
---------------------------	----------------------------

4. المؤهل العلمي:

<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> دراسات عليا
---------------------------------	-----------------------------------

5. سنوات الخبرة:

<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 إلى 10 سنوات	<input type="radio"/> أكثر من 10 سنوات
--------------------------------------	---	--



القسم الثاني: استبانة الشفافية الإدارية والتواصل الفعال
أرجو وضع إشارة (X) أمام الاختيار الذي يمثل وجهة نظرك من تلك الفقرات:

الرقم	العبرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
المحور الأول: الشفافية الإدارية/ يتميز مدير المدرسة بما يلي:						
المجال الأول: شفافية صنع القرار						
1	يشارك العاملين في عملية صنع القرارات المتعلقة بهم					
2	يتخذ القرارات المهمة في الوقت المناسب					
3	يبني قراراته بناءً على أسس علمية					
4	يراعي تأثير قراراته على المصلحة العامة للمدرسة					
5	يعلن عن القرارات لجميع العاملين					
6	يوضح محتوى القرارات المستجدة للعاملين					
7	تتسم قراراته بالموضوعية					
8	يتابع فعالية قراراته من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة من العاملين					
المجال الثاني: الشفافية في تطبيق التشريعات						
9	يحرص على تنفيذ القوانين والأنظمة والتشريعات التي تضمن حقوق العاملين					
10	يوضح الغموض في أي نص قانوني رسمي للعاملين					
11	يطلع العاملين على دليل الخدمة المدنية لمعرفة حقوقهم وواجباتهم الرسمية					
12	يطلع العاملين على الخطابات الرسمية الصادرة من مديرية التربية والتعليم					
13	يحرص على متابعة ما يستجد من تطوير في التشريعات التربوية والقوانين والأنظمة					
14	يراعي إمكانات ومقدرات العاملين عند اتخاذ القرارات					
15	يطبق القوانين والأنظمة والتعليمات على جميع العاملين في المدرسة دون تمييز					
16	ينفذ التعليمات الرسمية الجديدة الصادرة من وزارة التربية والتعليم					
المجال الثالث: الشفافية في إجراءات العمل						
17	يحدث إجراءات عمله بناءً على المستجدات التربوية					
18	تتناغم إجراءات عمله مع الأهداف المدرسية					

الرقم	العبرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
19	يستند على تشريعات قانونية في إجراءات عمله					
20	يتجنب الازدواجية في إجراءات عمله حفاظا على تماسك الروح المعنوية للعاملين في المدرسة					
21	يشارك العاملين في تحديد إجراءات العمل					
22	يعدل من إجراءات عمله بما يتلاءم مع الموقف التربوي					
23	يحرص أن تكون إجراءات عمله واضحة لجميع العاملين في المدرسة					
24	يحرص على تفعيل نظام رقابة معنن لجميع العاملين في المدرسة					
المجال الرابع: الشفافية في المساءلة الإدارية						
25	الإعلان عن إجراءات المساءلة الإدارية لجميع العاملين في المدرسة					
26	يحرص أن يكون الأنموذج القدوة في الأداء لجميع العاملين					
27	يمنح العاملين الوقت المناسب لتصحيح الأداء قبل إصدار المساءلة لهم					
28	الحرص على توضيح أسباب المساءلة الإدارية للعاملين بطريقة لبقة					
29	الحرص على إبراز نقاط القوة في أداء العاملين عند المساءلة الإدارية					
30	الحرص على معالجة نقاط الضعف في أداء العاملين عند المساءلة الإدارية					
31	يتدرج في إجراءات المساءلة الإدارية للعاملين من المرحلة الشفوية إلى الكتابية					
32	يشجع العامل الذي يصحح مساره أدائه بطرق مختلفة (معنويًا، مادياً)					
المحور الثاني: التواصل الفعال/ يتميز مدير المدرسة بما يلي:						
33	ينصت جيدا للشخص الذي يتحدث معه					
34	ينتقي العبارات المناسبة التي تشعر العاملين بالاطمئنان أثناء تواصله معهم					
35	يحرص على الحصول على التغذية الراجعة من العاملين للتأكد من فهمهم للمقصود من الرسالة					

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
36	يبنى علاقات إيجابية مع العاملين في المدرسة					
37	يجيب عن استفسارات المعلمين بطريقة لبقة					
38	يعيد صياغة كلام المتحدث ليتأكد من فهم الرسالة المراد إيصالها					
39	يتجنب النقد غير البناء في حديثه مع الآخرين					
40	يشجع على التواصل ما بين المعلمين لتبادل الخبرات فيما بينهم					
41	يتبادل المعلومات والاقتراحات مع العاملين لإيجاد الحلول للقضايا العالقة في المدرسة					
42	يظهر التعاطف مع العاملين في المدرسة لبناء الثقة					
43	يمتاز بالهدوء عند حواره مع العاملين					
44	يتجنب توظيف سلطته الرسمية في إقناع العاملين بالتغيير المنشود					
45	يتواصل مع العاملين من خلال قنوات اتصال متعددة تلبي حاجات المعلمين					
46	يوظف التكنولوجيا المتاحة له لزيادة فعالية الاتصال مع العاملين					
47	يحرص على التواصل البصري عند الحديث مع العاملين					
48	يوظف مهارات التواصل غير اللفظي كلغة الجسد					

الملحق (4)
عدد المعلمين في الشونه الجنوبية


وزارة التربية والتعليم
 مديرية التربية والتعليم للواء الشونه الجنوبية

الرقم: ٤٤١٥
 التاريخ: ٢٠٢١/١٠/١٨
 الموافق: ٢٠٢١/١٠/١٨

لمن يهمنه الأمر

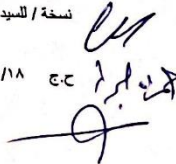
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
 أحيطكم علماً بأن عدد المعلمين والمعلمات في مديرية التربية والتعليم للواء الشونه الجنوبية هو (٨٨٨) معلماً ، وذلك لغايات استخدام الاحصائية لدراسة وتطبيق الاستبانة .

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم ،


مدير الشؤون التعليمية والفنية
 فالح أحمد الرخاوي

نسخة / للسيد مدير الشؤون الادارية والمالية
 نسخة / للسيد رئيس قسم شؤون الموظفين.

٢٠٢١/١٠/١٨ ع.ع


المكتبة الألفية المائتة

الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من الجامعة إلى قسم الإشراف التربوي / لواء الشونة الجنوبية

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan



مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم، در/خ/401
التاريخ، 2021/11/07

السيد حسين عارف نزال الصلاحيات المحترم
رئيس قسم الإشراف التربوي / لواء الشونة الجنوبية

تحية طيبة وبعد،،

فتهدبكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إنَّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة إلزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة ايمان موسى خلف العدوان ورقمها الجامعي (401930013) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية"، علماً أنَّ المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

ق.أ. رئيس الجامعة


أ.د. سلام خالد المجادين



الملحق (6)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديري ومديرات المدارس الحكومية

بسم الله الرحمن الرحيم




وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم لواء الشونة الجنوبية

٧٩٢٥

الرقم
التاريخ
الموافق
٢٠٢١/١١/٢٢

مديري ومديرات المدارس الحكومية




الموضوع :
تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

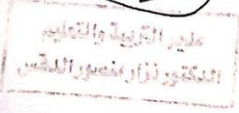
ستقوم الباحثة ايمان موسى خلف العدوان بتوزيع استبانات في المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية لإستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية" للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية /كلية العلوم التربوية من جامعة الشرق الأوسط، راجياً تسهيل مهمتها.

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم



نسخة/ للسيد مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ للسيد رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
هـ.ع تاريخ ٢٠٢١/١١/٢٢



المملكة الأردنية الهاشمية

الملحق (7)

جدول الفجوة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	طريقة اختيار العينة	المنهجية	الأداة
1	The Relationship between Administrative Transparency and Achievement Motivation for Teachers in Sohar City Schools	تقصي درجة ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين في البحرين	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي المسحي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	
2	Teacher Perception of Head of School Transformational Leadership, Transparency, and Accountability of School Financial Management	الكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في أندونيسيا	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي المسحي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	
3	واقع الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات	معرفة درجة ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في الأردن	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الوصفي	

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	طريقة اختيار العينة	المنهجية	الأداة
4	درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة	تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للشفافية في جائزة الملك عبدالله الثاني من وجهة نظر المعلمين في الأردن	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي التحليلي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	
5	ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين	الكشف عن درجة ممارسات الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي التحليلي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	
6	الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بتوافر أبعاد الصحة التنظيمية	الكشف عن درجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي التحليلي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	طريقة اختيار العينة	المنهجية	الأداة
7	درجة ممارسة الشفافية في عملية صنع القرار الإداري ومعوقاتها من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين في البادية الشمالية الشرقية	تقصي درجة ممارسة الشفافية في عملية صنع القرار الإداري من وجهة نظر المعلمين في البادية الشمالية الشرقية في الأردن	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي التحليلي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	
8	واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات	التعرف على ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات في الأردن	معلمات المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي التحليلي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	
9			معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	طريقة اختيار العينة	المنهجية	الأداة
10	واقع الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات	الكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية من وجهة نظر المعلمين في السعودية	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي التحليلي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	
11	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين	معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	
12	درجة تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين	معرفة درجة تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في الأردن	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	طريقة اختيار العينة	المنهجية	الأداة
13	Persepsi guru tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan sekolah	الكشف عن درجة تأثير القيادة التحويلية على الشفافية الإدارية المالية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في أندونيسيا	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الوصفي	استبانة
14			معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	استبانة
15	واقع الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في ضوء التعلّم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في لواء الجامعة	تقصي درجة ممارسة التواصل الفعال لدى مديري المدارس الخاصة في ضوء التعلّم عن بُعد من وجهة نظر المعلمين في الأردن	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي المسحي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	طريقة اختيار العينة	المنهجية	الأداة
16	The Relationship Between Communication Competence and Team Leadership Behaviours of Principals	الكشف عن درجة ممارسة كفاءة التواصل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في تركيا	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي المسحي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	
17	Relationship between Headteachers' Communication Competencies and effective school management in public primary schools Narok County, Kenya	معرفة درجة ممارسة كفاءة التواصل لدى مديري المدارس الإبتدائية من وجهة نظر المعلمين في كينيا	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	
18	Organizational Communication and Teachers' Productivity in Secondary Schools in Ondo State, Nigeria	معرفة درجة ممارسة التواصل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في نيجيريا	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي المسحي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	طريقة اختيار العينة	المنهجية	الأداة
19	The Usage of Social Media to Enhance Effective Communication Among Secondary School Teachers and Principals in Ampang	تقصي درجة ممارسة التواصل الفعال باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في ماليزيا	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي المسحي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	
20	درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر مهارات الاتصال الإداري الفعال وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المرشدين والمعلمين أنفسهم	تقصي درجة ممارسة التواصل الإداري الفعال لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	
21	Study of the Relationship between School Managers' Communicative Skills and Schools' Atmosphere	تقصي درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التواصل في المدارس من وجهة نظر المعلمين في تركيا	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي المسحي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	استبانة

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	طريقة اختيار العينة	المنهجية	الأداة
22	Relationships among Leader Effectiveness, Learning Orientation, Effective Communication, Team Creativity and Service Innovation in the Service Sector	تقصي درجة ممارسة التواصل الفعال لدى المدراء ومنهم مديري المدارس من وجهة نظر الموظفين في تركيا	موظفون عينة عشوائية	المنهج الوصفي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	
23	مهارات التواصل لدى مديري مدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بتفعيل المشاركة المجتمعية	معرفة درجة ممارسة مهارات التواصل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في فلسطين	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي التحليلي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	
24	درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى دافعية معلمين المرحلة الأساسية في المملكة الأردنية من وجهة نظرهم	الكشف عن درجة ممارسة المشرفين التربويين لمهارات التواصل من وجهة نظر المعلمين في الأردن	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي المسحي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	طريقة اختيار العينة	المنهجية	الأداة
25	درجة ممارسة مدراء المدارس لمهارات التواصل الفعال في مراحل التعليم العام بمحافظة وادي الدواسر	تقصي درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات التواصل الفعال في مراحل التعليم العام من وجهة نظر المعلمين في السعودية	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي المسحي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	
26	The Relationships among Administrative Communication, Positive Relationship, and Administrative Efficiencies of Elementary School Administrative Teachers in Miaoli County	معرفة درجة ممارسة التواصل الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين في الصين	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية		المنهج الكمي الوصفي العلائقي والفروق	
26	مفهوم الشفافية لدى إدارة المكتبات في جامعة بنها وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري	درجة ممارسة العاملين في مكتبات جامعة بنها للشفافية في العمل الإداري وعلاقته بفاعلية التواصل الإداري في مصر	معلمي المدارس عينة عشوائية	المنهج الوصفي العلائقي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية	موظفون عينة عشوائية		

الرقم	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	طريقة اختيار العينة	المنهجية	الأداة
27	الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بفاعلية الإتصال الإداري	درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بفاعلية التواصل الإداري في فلسطين	عضو هيئة تدريس في الجامعة عينة عشوائية	المنهج الوصفي العلائقي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية	معلمي المدارس عينة عشوائية		
28	مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقته بفاعلية الإتصال الإداري	الكشف عن درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية وعلاقتها بفاعلية التواصل الإداري في دولة الكويت	إداري أكاديمي في مؤسسات التعليم العالي الرسمية عينة عشوائية	المنهج الوصفي العلائقي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية	معلمي المدارس عينة عشوائية		
29	مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري	لتقصي درجة ممارسة الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بفاعلية التواصل الإداري في الأردن	إداري أكاديمي في الجامعة عينة عشوائية	المنهج الوصفي العلائقي	استبانة
	الفجوة	تقصي علاقة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية	معلمي المدارس عينة عشوائية		