

جامعة النّجاح الوطنيّة

كلية الدراسات العليا

التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في
محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقته بالشفافية المهنية من
وجهات نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم

إعداد

مجد عدنان حمارشة

إشراف

د. يمان صليح

د. علي الشكعة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النّجاح الوطنيّة في نابلس، فلسطين.

2020م

التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في
محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقته بالشفافية المهنية من
وجهات نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم

إعداد

مجد عدنان حمارشة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2020/12/28م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

1. د. يمان صليح / مشرفاً ورئيساً

.....

2. د. علي الشكعة / مشرفاً ثانياً

.....

3. د. ربيع عطير / ممتحناً خارجياً

.....

4. د. حسن تيم / ممتحناً داخلياً

.....

الإهداء

إلى مَنْ شرع لي يديه منذ الصغر كي أصل أنا، وأكون ما فيه اليوم

إلى صاحب النفس الطويل، إلى من جاد فما بخل وكان خير الأهل والصحب

إلى سدي وسندي أبي الحبيب عدنان..

إلى التي سوت لي الطريق وحفظت لي نورها، إلى من أنارت لي الدرب برضاها،
وجمّلت الأيام بحنّوها عليّ... إلى صاحبة الدعوات والصلوات، صاحبة اليد المباركة
والقلب الدافئ،

إلى أمي نور عيني ريم..

إلى أخوتي من دمي، إلى رفيقات اللحظات كلها، إلى أخواتي ليلي وضحي وساجدة..
و إلى من كانوا العون لي في بعدهم وقربهم، أصحاب القلوب الحنونة، إلى أخوتي
عمر وأنس..

إلى من كان لهم فضلٌ علينا بما قدموه لنا من علم، إلى أساتذتي ودكاترتي الأعزاء

لهم عظيم الشكر والامتنان..

إلى أصحاب الدرب الطويل.. إلى من تلمع عيونهنّ فخراً بنجاحي في يومي هذا..

إلى صديقاتي العزيزات

إلى من حفظوا العهد الأعظم مع الله ثم معنا ومع أرضنا المحررة بإذن الله، إلى
أسرانا وأسيراتنا في معتقلات المحتل الصهيوني، فرّج الله كربهم..

إلى فلسطين الحبيبة.

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا، الذي أعانني ويسر دربي في مسيرتي ووفقني في إنجاز هذه الرسالة، وبعد الله عز وجل، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، وكانوا لنا داعمين، ولنا رافعين نحو العلا.

وكل الشكر والتقدير أرفعهما إلى مشرفي على الرسالة الدكتورة يمان صليح والدكتور علي الشكعة، أدين لهما بجزيل الشكر لسعة صدرهما، ودعمهما الحقيقي لي، وأتمنى أن أخطو خطاهما في ميدان العلم، فكل الشكر، كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى العاملين في قسم التعليم العالي في وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمتي البحثية في محافظات شمال الضفة الغربية، والشكر أيضاً إلى مُديري التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية العليا لما قدموه من تعاون في الاستجابة على أداتي الدراسة، ممثلة بالاستبانة والمقابلة، وكل الشكر أرفعه إلى لجنة المحكمين من أساتذة كليات التربية في الجامعات الفلسطينية، ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر من أعضاء اللجنة الممتحنة الدكتور الفاضل حسن تيم، ممتحناً داخلياً، والدكتور الفاضل ربيع عطير ممتحناً خارجياً على ما قدماه لي من ملاحظات قيمة خلال المناقشة، ولما فيه من إثراء للدراسة، ولا أنسى أن أرفع كلمات الشكر لكل من ساندني في دراستي من أساتذتي، وأهلي، وأحبتني فلکم مني جزيل الشكر والعرفان.

الباحثة

مجد حمارشة

الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقته بالشفافية المهنية من وجهات نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه
حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة علمية أو بحث
علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other
degree or qualification.

Student's name:

اسم الطالب: مجد عدنان حمارشة

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ: 2020/12/28

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
ج	الإهداء	
د	الشكر والتقدير	
هـ	الإقرار	
و	قائمة المحتويات	
ح	قائمة الجداول	
ك	قائمة الأشكال	
ل	قائمة الملحقات	
م	الملخص	
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية	
1	المقدمة	1:1
4	مشكلة الدراسة	2:1
5	أسئلة الدراسة	3:1
6	فرضيات الدراسة	4:1
7	أهداف الدراسة	5:1
8	أهمية الدراسة	6:1
8	حدود الدراسة	7:1
9	مصطلحات الدراسة	8:1
11	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
12	أولاً: الأدب النظري	1:2
26	الدراسات السابقة	2:2
26	أ. الدراسات العربية المتعلقة بالتدوير الإداري	
30	ب. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتدوير الإداري	
31	ج. الدراسات العربية المتعلقة بالشفافية المهنية	
34	د. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالشفافية المهنية	
38	التعقيب على الدراسات السابقة	3:2
42	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	

43	منهج الدراسة	1:3
43	مجتمع الدراسة	2:3
44	عينة الدراسة	3:3
45	أداتي الدراسة	4:3
47	صدق أداتي الدراسة	5:3
48	ثبات أداة الدراسة	6:3
49	إجراءات الدراسة	7:3
49	متغيرات الدراسة	8:3
50	المعالجات الإحصائية للأداة الكمية (الاستبانة)	9:3
51	المعالجة النوعية للأداة الكيفية (المقابلة)	10:3
52	الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
53	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	1:4
53	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من الدراسة	
54	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من الدراسة	
55	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من الدراسة	
61	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من الدراسة	
65	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من الدراسة	
91	النتائج المتعلقة بالمقابلة	2:4
97	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
98	مقدمة	1:5
98	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	2:5
103	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	3:5
109	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة	4:5
112	التوصيات	5:5
112	المقترحات	6:5
113	المصادر والمراجع	
122	الملحقات	
B	Abstract	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تمثيل مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية.	44
2	مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي.	46
3	فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها.	46
4	معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbac's Alpha.	48
5	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (التدوير الإداري) والمتغير التابع (الشفافية المهنية) لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية.	54
6	استجابات مديري التربية والتعليم على واقع التدوير الإداري لمديري المدارس من وجهات نظرهم (ن=8)	55
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجالات محور (التدوير الإداري) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.	56
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (المعرفة بمفهوم التدوير الإداري) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.	57
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال المعرفة بأهمية التدوير الإداري.	58
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال إيجابيات التدوير الإداري.	59
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال سلبيات التدوير الإداري.	60
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات والمجال الكلي للمحور.	62
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مكافحة الفساد الإداري.	62
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القيادة المدرسية.	63
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال معوقات الشفافية المهنية	64
16	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس	66

67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التدوير الإداري من وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا لمتغير سنوات الخبرة.	17
68	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	18
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداء التدوير الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية لمتغير المؤهل العلمي.	19
70	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	20
71	اختبار (LSD) للمقارنة البعدية.	21
72	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المديرية.	22
73	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المديرية.	23
75	اختبار (LSD) للمقارنة البعدية.	24
78	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الفرع.	25
79	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس.	26
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الشفافية المهنية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	27
81	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	28
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الشفافية المهنية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	29
83	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	30
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الشفافية المهنية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا تبعاً لمتغير المديرية.	31
85	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المديرية.	32
87	اختبار (LSD) للمقارنة البعدية.	33

90	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الفرع.	34
91	استجابات مديري التربية والتعليم على دور التدوير الإداري في تحقيق الغايات المنشودة (ن=8).	35
92	استجابات مديري التربية والتعليم على دور التدوير في قمع الفساد الإداري (ن=8).	36
93	استجابات مديري التربية والتعليم حول كيفية تطوير مفهوم الشفافية في المدارس (ن=8).	37
94	استجابات مديري التربية والتعليم حول كيف يمكن للتدوير تحقيق الشفافية المهنية (ن=8).	38
95	استجابات مديري التربية على معوقات تحقيق الشفافية المهنية (ن=8).	39
96	استجابات مديري التربية والتعليم على سبل مواجهة تلك المعوقات (ن=8).	40

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	مجالات الشفافية في المؤسسات	1

قائمة الملحقات

الصفحة	العنوان	الرقم
123	لجنة المحكمين	1
124	كتاب تسهيل المهمة البحثية	2
125	الاستبانة بصورتها الأولية	3
130	الاستبانة بصورتها النهائية	4
	أسئلة المقابلة	5
	نص المقابلة	6

التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقته بالشفافية المهنية من وجهات نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم

إعداد

مجد عدنان حمارشة

إشراف

د. يمان صليح

د. علي الشكعة

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقته بالشفافية المهنية من وجهات نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم، والتعرف إلى أثر اختلاف متغيرات: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية، والفرع) في التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقته بالشفافية المهنية من وجهات نظر المعلمين ومديري محافظات التربية والتعليم، كما هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات تطبيق التدوير الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال أداتين: نوعية وكمية، وهما: المقابلة والاستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من (20253) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الأساسية العليا حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي (2019-2020)، وبلغ حجم العينة (380) معلماً ومعلمة موزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، وتم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أظهرت نتائج أداة الدراسة الكمية (الاستبانة) بعد تحليل البيانات وتفسيرها وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين فقرات محور (التدوير الإداري) والمتغير التابع (الشفافية المهنية) لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية، كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ معوقات التدوير الإداري كبيرة حيث بلغت (3.8)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في التدوير الإداري تعزى إلى متغيرات: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير

الجنس، ولصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في مجالات الاستبانة المحور الأول والثاني تعزى إلى متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية، والفرع، وأوصت بتفعيل مبادئ النزاهة والشفافية في تطبيق التدوير الإداري، وتوضيح معايير التدوير الإداري لجميع الإدارات المدرسية للشعور بالرضا، واقترحت الباحثة إعداد دليل بمعايير التدوير الإداري والشفافية المهنية وتعميمها على جميع الإدارات المدرسية.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

1:1 المقدمة

2:1 مشكلة الدراسة

3:1 أسئلة الدراسة

4:1 فرضيات الدراسة

5:1 أهداف الدراسة

6:1 أهمية الدراسة

7:1 حدود الدراسة

8:1 مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها النظرية

1:1 المقدمة

تعدّ العملية الإدارية فعّالة في حال تمّ استثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بأقل وقت وجهد وأعلى جودة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه للموارد ضمن قواعد وقوانين محددة. فالإدارة الناجحة هي تلك التي تسعى بالمؤسسة للتقدم والتطور والتغلب على الصعاب للوصول إلى القمة. وهذا ما يحتاجه كل فرد ومؤسسة حكومية كانت أم خاصة بما فيها المدارس، إذ تعتبر الإدارة المدرسية هي الميسّرة والمُسهّلة للعملية التعليمية التي تتمثل في مدير المدرسة.

وباعتبار أن المورد البشري هو الجزء الأكثر أهمية في إدارة المؤسسات بشكل عام، يرى أبو مراحل (2012) أنه لا بد من إيجاد الطرق والوسائل والأساليب التي من شأنها التركيز على المورد البشري والذي يعتبر هنا هو المدير حيث أنه القائد التربوي الذي يمثل أثن من مورد في الإدارة، فيجب العمل دوماً على تطويره وتنميته، لذا كان لا بد من وجود أسلوب التدوير الإداري، والذي تعتمد عليه الكثير من البلدان وخاصة المتقدمة منها لاعتباره أحد أساليب التطوير الوظيفي والأساليب الإدارية الحديثة. إذ يتيح التدوير الإداري المجال للعاملين لممارسة العديد من الوظائف واكتساب الخبرة سواء في مجالات متعددة كالإشراف والإدارة والقيادة وغيرها (أبو هولي، 2017).

وفي حال كانت المنظمة تعتمد على نظام إداري تقليدي روتيني جامد هنا يأتي دور التدوير الوظيفي الذي يساعد على رفع مستوى الأداء والإخلاص والولاء للوظائف وبقاء الموظف في مكانه لفترات طويلة يجعله يشعر بالاطمئنان والراحة وعدم القلق على مستوى تقييم أدائه، فيأتي التدوير الوظيفي الذي يقلل الملل وينمي لديه الرغبة في التقدم والتطور في وظيفته (القبلان، 1990).

وفي الحديث عن الإدارة والمدير، فتعتبر أخلاقيات العمل في الإدارة من الأمور التي لفتت انتباه الباحثين لما لهذا الجانب من أهمية كبيرة في الأثر على أداء المؤسسة بشكل عام وفي تعزيز

وتشجيع السلوكيات والأخلاق الإيجابية فيها، فقد كثر الحديث في مختلف المجتمعات في الدول النامية والمتقدمة منها ضرورة الإعلان عن المعلومات والقرارات بين الأطراف ووضوحها وصراحتها وهذا ما أطلق عليه بالشفافية، والتي كانت الممارسات الأخلاقية موجودة لتعزيزها ولمحاربة الفساد. (الراشدي، 2007).

يعد الوصول الحر والمباشر للمعلومات والعمليات والإجراءات من قبل المعنيين في أي مهنة كما يذكر مصلح (2007) هو جوهر الشفافية، حيث يُمكنهم الحصول على المعلومات التي من شأنها مساعدتهم على فهم ومراقبة مصالحهم بطرق سهلة واضحة، حيث تتناسب درجتا الشفافية والوصول إلى المعلومات طردياً، فكلما كان الوصول للمعلومة سهلاً، زادت درجة الشفافية، لذا تعد الشفافية ركناً رئيساً أساسياً في كل مؤسسة تحتضن الحكم الصالح الذي يعمل بطريقة أكثر كفاءة وفيه مساءلة تبعاً للقوانين الموضوعية من قبل المؤسسة (Finel& Lord، 2000).

لا خلاف على أن الفساد ظاهرة منتشرة في جميع البلدان والمجتمعات، فنجد الفساد في القطاع الخاص كوجوده في القطاع العام، لكن وجوده في الثاني منتشر بشكل أكبر وقد يشترك في الفساد أطراف من كلا القطاعين، وينتشر الفساد في كافة مؤسسات المجتمع حتى في المعاملات اليومية لها، والقضية الكبرى الدرجة التي وصل لها الفساد والآليات التي يتم بها، وتشاركها، ومدى اتساع انتشاره بحيث تتضح نتائجه بدءاً من الأفراد ووصولاً إلى نسيج المجتمع وما يضمنه من اقتصاد وسياسة وغيرها، فالفساد عندما يصبح مقبولاً اجتماعياً في المنظمة دون مساءلة أو محاسبة يؤدي ذلك إلى فقدان التماسك الداخلي فيها حيث يقوده ذلك إلى حالة من التوتر والاهتزاز أو فقدان فهم وتطبيق المعايير الأخلاقية والقيمية والاجتماعية للمؤسسة (بوادي، 2008).

لقد أصبح من الضروري على المؤسسات التعليمية السعي لتطبيق الشفافية للعمل من أجل تطوير التعليم والتخلص قدر الإمكان من الفساد الإداري، وذلك من خلال الاهتمام بالمخرجات بحيث تتناسب احتياجات سوق العمل، فانهدام الشفافية في العمل قد يؤدي إلى فشل في السياسات الخاصة بالإصلاح التربوي (الجرواني، 2012).

وبناءً على ما سبق، ومن خلال مراجعة بعض الدراسات السابقة كدراسة بوادي (2008) التي تتناول المعايير الأخلاقية في المؤسسات وأهمية تطبيق الشافية لمكافحة الفساد في المؤسسات والمنظمات التعليمية جاءت فكرة الباحثة بموضوع هذه الرسالة للوقوف على واقع التدوير الإداري في مدارس المرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقته بتحقيق الشافية وما يترتب على ذلك من مكافحة للفساد وتطبيق مبادئ النزاهة والعدالة.

2:1 مشكلة الدراسة

تتبع وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين التدوير الإداري كأسلوب إداري، بحيث يشمل نقل مديري المدارس الحكومية ومديراتها من مدارسهم بين كل فترة وأخرى وقبل عامين تبلورت فكرة التدوير الإداري لمديري المدارس ومديراتها كل خمس سنوات، وتتم هذه التنقلات بناءً على معايير وأسس تعزز الإفادة القصوى من الخبرات، وتعتبره الوزارة أحد الإجراءات الوقائية لعدم حدوث شبكات الفساد، ولتعزيز الشافية، والابتكار، والتحدي، والتحفيز، والأداء الفاعل للإدارة، ويعد التدوير الإداري أسلوباً إدارياً حديثاً يتم من خلاله منح الفرص العادلة للعاملين والتخلص من البيروقراطية وروتين الأعمال التي تنتج من الفترات الطويلة التي يبقى فيها الفرد في بعض الوظائف الإدارية والإشرافية والقيادية، وهذا ما ينجم عنه الملل كلما زادت مدة المدير أو المشرف أو القائد في وظيفته التي يشغلها (أبو هولي، 2017).

ونظراً لأهمية التدوير في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لشعورهم بأن إدارة المنظمة تعطي المتميز المستحق الفرصة العادلة للتقدم والترقي الوظيفي، ووسيلة عملية ضرورية عندما تكون المنظمة تعمل في بيئة إدارية تقليدية، وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والروتين وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائها، أو اخلاصها وولائها وعدم ملائمتها للمواقع التي تحتلها من جهة، وكون الدراسات التي تناولت التدوير الإداري وعلاقته بالشفافية في فلسطين حسب علم الباحثة قليلة، حيث لاحظت الباحثة قلة وجود معلومات واضحة وشبه انعدام توافر المعرفة لدى المعلمين وحتى مديري المدارس الحكومية عن التدوير الإداري والمعايير التي يتم من خلالها من جهة أخرى، فقد رأت الباحثة أن هناك ضرورة للقيام بدراسة واقع التدوير الإداري في

المدارس الحكومية الأساسية العليا وعلاقته بالشفافية المهنية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

3:1 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

1. ما علاقة التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية والشفافية المهنية من وجهات نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم؟ وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:
2. ما واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري مديريات التربية والتعليم؟
3. ما واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟
4. ما واقع الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية الحكومية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟
5. هل تختلف اتجاهات عينة الدراسة من معلمي ومديري مديريات التربية والتعليم نحو التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية وعلاقته بالشفافية المهنية باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية، والفرع).

4:1 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابات على التدوير الإداري ومتوسطات الاستجابات على الشفافية المهنية من جهات نظر معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا مديريات التربية والتعليم.
2. لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو التدوير الإداري إلى متغير الجنس.
3. لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو التدوير الإداري تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية نحو التدوير الإداري تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو التدوير الإداري تُعزى إلى متغير المديرية.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو التدوير الإداري تُعزى إلى متغير الفرع.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو الشفافية المهنية تُعزى إلى متغير الجنس.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو الشفافية المهنية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو الشفافية المهنية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو الشفافية المهنية تُعزى إلى متغير المديرية.

11. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو الشفافية المهنية تُعزى إلى متغير الفرع.

5:1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف إذا ما كان هناك علاقة ارتباطية بين التدوير الإداري والشفافية المهنية في المدارس الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات ومديري مديريات التربية والتعليم
- التعرف إلى واقع التدوير الإداري والشفافية المهنية.

- التعرف إلى أثر المتغيرات الآتية: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المديرية، الفرع) على التدوير الإداري والشفافية المهنية في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات ومديري مديريات التربية والتعليم.

6:1 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من حيث:

أولاً: الأهمية النظرية والبحثية: تتبع الأهمية النظرية للدراسة كونها تسلط الضوء على موضوع حديث وغاية في الأهمية بالنسبة للنظام الإداري التربوي في فلسطين، وما تقدمه الدراسة من مادة علمية تفيد الدارسين والتربويين والباحثين فيما قدمته من إطار نظري يشمل التدوير الإداري، وأهميته وأهدافه، وعلاقته بالشفافية المهنية، ومعوقات التدوير الإداري، وسبل التغلب على تلك المعوقات، ولذلك تعد هذه الدراسة مرجعاً يثري المكتبات الجامعية والإلكترونية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: من خلال نتائج الدراسة، قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات التي من شأنها لفت انتباه أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم لأهمية تطبيق التدوير الإداري بعدالة وعلى الجميع للوصول إلى الشفافية المهنية وتجديد روح المؤسسات التعليمية، والتخلص من أشكال الفساد، ودعوة الجهات المسؤولة عن التدوير الإداري بتطبيق وفق إجراءات واضحة، وشفافية تامة والاستفادة من نتائج المقابلة التي أجرتها الباحثة مع مديري التربية والتعليم للوقوف عليها ومواجهتها والتغلب عليها في سبيل نجاح النظام التربوي في تطبيق التدوير الإداري.

7:1 حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على المحددات الدارسية الآتية:

- الحد البشري: معلمو المدارس الحكومية الأساسية العليا ومعلماتها في مديريات شمال الضفة الغربية، ومديرو مديريات وزارة التربية والتعليم.

- الحد المكاني: مديريات شمال الضفة الغربية، فلسطين (جنين، نابلس، وجنوب نابلس، وطولكرم، وطوباس، وقلقيلية، وقباطية، وسلفيت).
- الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للعام الدراسي (2019-2020).
- الحد الإجرائي: تحددت بأداة الدراسة واستجابة أفراد العينة لها، وصدقها وثباتها، وتتأثر نتائج الدراسة بالخصائص العلمية (الصدق والثبات والموضوعية) للأدوات المستخدمة في جمع البيانات.
- الحدود الموضوعية: تمثلت في استجابات عينة الدراسة للتدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا وعلاقته بالشفافية المهنية من جهات نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم شمال الضفة الغربية.

8:1 مصطلحات الدراسة

التدوير الإداري: "هو ذلك التنقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات" (بركات، 2011: 27).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: الإجراء الإداري الذي يطبق في مدارس المرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية بناءً على استجابات المبحوثين من معلمي ومديري التربية والتعليم على أداتي الدراسة (الاستبانة، والمقابلة).

الشفافية المهنية: "وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها" (الخرابشة، 1994: 37).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: مدى وضوح التعليمات للمديرين فيما يتعلق بالتدوير الإداري ومرونة القرارات الإدارية ومعرفة العاملين بها دون غموض وذلك بناء على استجابات المبحوثين من معلمي ومديري التربية والتعليم على أداتي الدراسة (الاستبانة، والمقابلة).

محافظات شمال الضفة الغربية: هي المديرية الواقعة في شمال الضفة الغربية والتابعة لحكومة السلطة الوطنية والتي تضم مديريات التربية في: (جنين، نابلس، جنوب نابلس، طولكرم، طوباس، قباطية، سلفيت، قلقيلية).

المدارس الحكومية الأساسية العليا: هي المدارس التابعة لإشراف وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إدارياً وفنياً والتي تبدأ من الصف الخامس الأساسي إلى التاسع الأساسي.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

1:2 الأدب النظري

2:2 الدراسات السابقة

أ. الدراسات العربية المتعلقة بالتدوير الإداري

ب. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتدوير الإداري

أ. الدراسات العربية المتعلقة بالشفافية المهنية

ب. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالشفافية المهنية

3:2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الحديث عن التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالشفافية، بحيث سنتناول الباحثة بداية الحديث عن الإدارة المدرسية، ومن ثمَّ التدوير الإداري المحور الأول للدراسة، والشفافية المحور الثاني للدراسة، كما سنتناول الباحثة الدراسات السابقة التي تناولت محوري الدراسة التدوير الإداري والشفافية، العربية والأجنبية والتعقيب عليها.

1:2 الأدب النظري

لقد انعكس تطور الفكر الإداري التربوي على الإدارة المدرسية مما أدى إلى اتساع مجالها وانتقالها من عملية روتينية تعنى فقط بتسيير أمور المدرسة إلى مجموعة عمليات متكاملة تهدف إلى إعداد الإنسان الصالح، وترجع أهمية الإدارة المدرسية لدور المدرسة لفعال في جميع جوانب العمل التربوي والتعليمي الهادف البناء الذي يقوم على قواعد علمية وإنسانية، ويتطلب من مديري المدارس مواصفات خاصة لقيام بهذا العمل بكفاءة عالية لتحقيق أهداف العملية التعليمية (فرج، 1994: 24).

أهداف الإدارة المدرسية

لم تعد الإدارة المدرسية مجرد عملية روتينية هدفها تسيير شؤون المدرسة فحسب وتسيير التعليمات الصادرة عن المديرية كمحافظة على النظام وتقصي الحضور والغياب للطلبة والمعلمين وصيانة الأبنية والتجهيزات وغيرها، بل أصبحت بالإضافة لذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم العمل في المدرسة وتطويره، واستثمار الموارد المادية والبشرية التي تساعد على إنجاز الأهداف التربوية، وتنشيط العلاقة مع المجتمع المحلي، ويرى عابدين (2001) أنَّ أهداف الإدارة المدرسية تتمثل في توفير المناخ الملائم لتحقيق نمو المتعلمين بشكل كامل ومتوازن، و تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يحرص المجتمع على تعميمها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين،

وتوجيه المتعلمين ومساعدتهم في اختيار الخبرات لتحقيق نموهم، و المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

بينما يرى دياب (2001) أنّ أهم أهداف الإدارة المدرسية التأكيد على أن جميع الجهود والأنشطة والسلوكيات التي تصدر من قبل مديري المدرسة لابد أن تعمل على بناء الطالب السوي من جميع النواحي، والاهتمام بإنجاز المهام الإدارية بصورة جيدة وشكل فعال، والاهتمام بمراعاة الفروق الفردية في توزيع المهام والمسؤوليات بين المعلمين، وإتقان فن الاتصال والتواصل مع مجتمع المدرسة، والعمل على ربط المدرسة بالمجتمع، ومواجهة المشكلات داخل المدرسة والعمل على حلها.

المهام والمسؤوليات المطلوبة من مدير المدرسة

تعدّ الإدارة المدرسية جهاز متكامل يتكون من مدير المدرسة ومن يعمل معه من إداريين ومعلمين وعاملين، أي أنها تشمل كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية، ولكن لا يتعارض هذا مع حتمية وجود القيادة العليا الصالحة التي تتمثل في مدير المدرسة والتي تعد عاملاً أساسياً في نجاح المدرسة وأداء وظيفتها (مصطفى، 2002).

ويواجه مدير المدرسة مشكلات وقضايا عديدة، الأمر الذي يتطلب منه أن يكون قادراً على إصدار القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وتقسّم هذه المهام والمسؤوليات إلى:

أ. مسؤوليات فنية إشرافية

وهي رفع مستوى التعليم بالمدرسة ومواكبة المستجدات التربوية الحديثة، والإشراف على نواحي النشاط المختلفة، وعلى برامج التوجيه، وزيارة الفصول وتخطيط الاختبارات والإشراف على تنفيذها، ورفع تقارير وافية لأولياء الأمور، ومباشرة عقد المؤتمرات المحلية، وتتمثل المسؤوليات الفنية لمدير المدرسة حسب ما ذكره عمايرة (2001) في تنمية المعلمين مهنيّاً، وإثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه، والقيام بدراسات وبحوث إجرائية لتحسين التعليم، ومراجعة الخطط وتحضير المعلمين وتقييم أدائهم، ومتابعتهم.

ويرى أحمد وحافظ (2003) المسؤوليات الفنية لمدير المدرسة في تقييم عمل المعلمين، وإعداد التقارير اللازمة عن تقدم الطلبة في دراستهم، والتعرف على الإمكانيات المادية والبشرية للمدرسة، ومستوى تحصيل الطلبة، وعقد الاجتماعات والمؤتمرات، ومواكبة التطورات التربوية والتعليمية، ومعرفة استعدادات وقدرات المعلمين، وتنمية القيم الأخلاقية الحميدة، ودراسة المناهج والكتب المقرر.

أ. المسؤوليات الإدارية:

- وتتمثل في التنظيم العام للمدرسة من حيث الأهداف وربطها بالمجتمع وتوزيع المهام.
- ويخلص العمارة (2001) المسؤوليات الإدارية لمدير المدرسة في:
- إدارة شؤون الطلبة: من خلال تنظيم التشكيلات المدرسية، وتنظيم السجلات والملفات، ورعاية النظام والانضباط المدرسي، وتنظيم البرامج الإعلامية في المدرسة، وتنظيم الامتحانات المدرسية وإدارتها ونتائجها.
 - تنظيم شؤون العاملين: من حيث مساهماتهم بالمهام الإدارية المختلفة، وتنظيم عمل المعلمين في إطار إعداد الجدول المدرسي، وإدارة دوام العاملين في المدرسة وتنظيمه، وتنظيم وإدارة عملية التواصل بين العاملين في المدرسة، وإعداد التقارير الفصلية والسنوية عن العاملين في المدرسة.
 - تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي: من خلال دراسة واقعه، وتنظيم برنامج خدمة المدرسة للمجتمع المحلي، وتنظيم برنامج استفادة المدرسة من إمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية، والاستفادة من صلة أولياء الأمور والمدرسة وإشراكهم في نشاطات المدرسة.
 - تنظيم التسهيلات المادية المدرسية: وتتمثل في إدارة وتنظيم البناء المدرسي والتجهيزات المدرسية، وإدارة وتنظيم برامج الصيانة اللازمة لها.

• إدارة الشؤون المالية، والمتمثلة في: التبرعات المدرسية وإدارتها، وتنظيم ريع الجمعية التعاونية في المدرسة وإدارتها.

• تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية: من خلال تنظيم المراسلات وإدارتها، وكذلك تنظيم وإدارة الاجتماعات التربوية.

وترى الباحثة أن مهام مدير المدرسة تتجلى في امتلاكه للكفايات المهنية والإدارية والفنية والشخصية والقيادية وكلما زادت هذه الكفايات كلما كان قادراً على السير بالمدرسة نحو التميز.

وظائف الإدارة المدرسية

الإدارة عبارة عن وظائف مترابطة مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر كما ذكر الجبر (2002) وتتمثل في التخطيط من حيث صياغة الأهداف ووضع رسالة المدرسة ورؤيتها، والتوجيه المستمر للعاملين والطلبة، والتنظيم المستمر للعملية التعليمية في المدرسة ومتابع الأمور والأعمال، والرقابة والتي تتمثل بمتابعة المعلمين والطلبة والعاملين، والتنسيق مع العاملين، وأولياء الأمور والمؤسسات الداعمة والمجتمع المحلي والاتصال والتواصل معهم، وكل وظيفة تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعية للمؤسسة بكفاءة عالية.

التدوير الإداري

يعرف التدوير الإداري لغة في "مادة تدار، دوراً، دوراناً، أي طاف حول الشيء، ومنها الدوارة كل ما تحرك ودار" (المعجم الوسيط، 2004: 302).

أما اصطلاحاً فقد عرفه بركات (2011: 27) "أنه ذلك التنقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة، وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات".

وعرفه ماهر (2006: 217) "تحريك تلك القيادات من موقعها إلى مواقع أخرى بوجود أسباب ومبررات متعددة مثل تلقي الخبرة، وتنمية المهارات والتدريب، أو شغل أماكن شاغرة تستدعي وجودها فيه، وتغيير العمل للأفراد بصفة دورية داخل المنظمة التي تستخدمها المنظمة لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين لممارسة أكثر من عمل منظم في المجالات الفنية والإدارية والإشراف والإدارة والقيادة".

وبناءً على ما سبق من تعريفات ترى الباحثة أنَّ التدوير الوظيفي هو نقل الموظف من موقع إلى آخر لأسباب تقتضيها مصلحة المؤسسة أو الوزارة، أو رغبة المؤسسة من استثمار الطاريت في مواقع مختلفة.

أهداف التدوير الإداري

يرى هو وآخرون (Ho، et al، 2009) أنَّ التدوير الوظيفي له أهدافاً تتمثل بالمساعدة في الخروج من الروتين والاعتقاد السائد بملكية الوظيفة، وتغيير وظائف القيادات تبعاً لما يتطلبه العمل وذلك حسب نتائج التقييم الدوري أو السنوي لمساعدتهم في الحصول على مهارات ومعارف جديدة، ومنح الموظفين الفرص لإطلاق قدراتهم وإبداعاتهم وتدريبهم، نظراً لتقلهم بين وظائف مختلفة بشكل دائم، وتحقيق التطور الدائم والتجديد ومواكبة التطورات في مجالات العمل المختلفة، يتم مكافحة الفساد واستكمال منظومة القوانين التي تعزز الشفافية وبالتالي المضي بها قدماً ومساعدتها على التجديد الذاتي، وتجسيد مبدأ العدالة والنزاهة بشكل فعال يؤدي إلى احترام الوظيفة العامة وذلك بتطوير الثقافة التنظيمية في كل الوحدات وتعزيز كافة الجهود العاملة والهادفة للوصول إلى التنمية المستدامة.

بينما يرى علي (2016) أنَّ أهداف التدوير الإداري تتلخص في أنه يقلل من رتبة وروتينية الوظيفة واعتبر أن هذا هو الهدف الأهم والأقوى للتدوير، وتخطيط التعاقب للوظيفة، وإعداد الموظف المناسب في المكان المناسب حيث يعتمد نجاح وتقدم المنظمة على إنتاجية العاملين خلال عملهم إذا تمت بالشكل الصحيح، ويساعد التدوير على تعريض الموظفين لمختلف المستويات وبالتالي اطلاعهم على كافة المهام المطلوبة منهم بكافة أشكالها ومستوياتها وكيفية تنفيذهم لها بالطرق

المناسبة، كما ويساهم التدوير باختبار مهارات وكفاءات الموظفين واختيار المكان المناسب لهم في العمل.

ويرى بركات (2011) أنّ للتدوير الإداري أهدافاً تتمثل في تجديد النشاط وروح العمل، وتجديد بيئة العمل، وتحقيق مبدأ التغيير في سبيل التطوير، وإطفاء الحيوية والمرونة في العمل الإداري والقضاء على حالة الخمول الوظيفي.

وترى الباحثة أنّ التدوير الإداري يتيح الفرصة أمام كثير من الموظفين في إثبات قدراتهم في مواقع مختلفة، ويدعوهم إلى الابتكار والإبداع والتجديد وتوسيع قاعدة العلاقات مع كافة الشرائح في العمل الوظيفي.

أهمية التدوير الوظيفي

تبرز أهمية التدوير الوظيفي في أنه الحافز للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة وإبراز قدراتهم وامكانياتهم، ويساعد القيادات في التعرف إلى قدرات الموظفين ومؤهلاتهم، فيرى الفريان (2010) أنّ للتدوير أهمية في تأثيرها الكبير على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لشعورهم بأنّ إدارة المنظمة تعطي المتميز المستحق الفرصة العادلة للتقدم والترقي الوظيفي، كما أنّ التدوير الوظيفي وسيلة عملية ضرورية عندما تكون المنظمة تعمل في بيئة إدارية تقليدية، وأنظمة وقواعد وإجراءات تتصف بالجمود والروتين وصعوبة التخلص من العناصر التي أثبتت التجربة انخفاض مستوى أدائها، أو اخلاصها وولائها وعدم ملاءمتها للمواقع التي تحتلها، ويرى القحطاني (2011) أنّ التدوير يعمل على إشباع حاجات العاملين، ويحقق طموحاتهم بالعمل في أعمال جديدة تكشف قدراتهم ومهارتهم، ويقضي التدوير على الرتابة في العمل.

وترى الباحثة أنّ التدوير يسهم في كشف القدرات لدى العاملين وتهيئتهم لتولي شواغر هامة، وإعداد القيادات، وفتح المجال أمام الكثير من العاملين لإظهار مواهبهم وأثبات أنفسهم في مواقع مختلفة في العمل.

معوقات تطبيق التدوير الوظيفي

من الطبيعي جداً أن أي تغيير يحدث في أي وزارة أو هيئة عمل أن يواجهها بعض المعوقات سواء كان قبل التنفيذ وبعده، وكذلك الأمر بالنسبة للتدوير الوظيفي، فهناك معوقات تتعلق بضعف ثقافة الموظفين في الوزارات بأهمية التطوير، ووجود بعض الأنظمة والقوانين الداخلية التي تعيق حركة تنقل الموظفين من مسمى لآخر رغم كفاءتهم، وضعف إدارات التطوير من الناحيتين المادية والبشرية، وعدم وجود الحوافز التي تشجع على التدوير، وعدم استحقاق بعض الأشخاص في شغل مناصب لا تتناسب مع قدراتهم، وعدم وجود مسمى وظيفي لبعض الوظائف (اليامي، 2000).

وترى الباحثة أن تطبيق سياسة النزاهة والشفافية في تدوير الموظفين حسب إمكانياتهم وقدراتهم يسهم في تجاوز الكثير من المعوقات، فالأساس تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

عوامل نجاح تطبيق التدوير الوظيفي

يرى القحطاني (2011) أن هناك عوامل تساعد في نجاح تطبيق التدوير الوظيفي فالتخطيط المسبق للتدوير الوظيفي، وتعديل الأنظمة والقوانين التي تدعم تطبيق التدوير الوظيفي، وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية، وتحديد عدد من الموظفين خلال عملية التدوير، وزيادة ثقافة المديرين والقيادات العليا حول التدوير الوظيفي وأهدافه، والتدوير في الوظائف المشابهة، ودعم إدارات الموارد البشرية والمادية، ووضع مسمى وظيفي للوظائف، وتحديد المسار الوظيفي للعاملين جميعها عوامل تسهم في تجاوز الكثير من المعوقات.

متطلبات التدوير الوظيفي

يعدّ التدوير الوظيفي من الأساليب الحديثة المتبعة في الإدارات التي تسعى مؤسساتها إلى تحسين أدائها وكفاءتها الإنتاجية وتحقيق أهدافها ورؤيتها، ولذلك لا بد من توافر متطلبات لتحقيق الغاية المنشودة من التدوير الإداري، وأنه لا بد من توفير عاملين أساسيين لتحقيق التدوير الوظيفي وهما (التدريب والتطوير، واستراتيجية التطور الوظيفي)، فتدريب القوى العاملة في المؤسسات العامة

والشركات الخاصة غاية في الصعوبة التي تواجه إدارات، ولذلك لا بد من استخدام أفضل الأساليب التدريبية القادرة على تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية والعملية للعاملين، من خلال أنشطة تدريبية تمكن العاملين تنمية العاملين وزيادة قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتطوير الأنشطة التي تمكن الإدارة من استثمار الكوادر البشرية في تحقيق الجودة الشاملة من خلال الإعداد والتدريب الأمثل لهذه الكوادر مما يحسن من قدراتهم الإنتاجية (الفران، 2010).

وتتمثل أهداف التدريب في المساهمة في تطوير الإمكانيات البشرية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الإنتاجية والأداء العالي للعاملين، وإكسابهم مهارات جديدة والخبرات وإثارة روح المنافسة بينهم لتلقي المزيد من المعلومات الجديدة وتحقيق التنمية الذاتية، والتدريب الجيد يسهم في رفع مستوى الإنتاجية للعاملين، وانخفاض تكلفة الإنتاج، ويساعد في إدارة التغيير، ويعطي شعوراً بالارتياح، وتحسين نوعية العاملين، وتحتاج عملية التدريب إعداد برنامج تدريبي، ومدربين، وأجهزة، وقرطاسية، ومكان مخصص، وعروض تقديمية توضيحية، وخطة تدريبية واضحة محددة الأهداف، وفترة زمنية، وتكلفة مادية، وأسلوب تدريبي مشوق ومبدع ومحفز، كما يعدّ العنصر البشري من العناصر الهامة المكونة لمنظمات الأعمال المختلفة فهو القائم بجميع الأنشطة، ولذلك تسعى المؤسسات العالمية المتطورة على مساعدة العاملين في تحديد ميولهم المهنية والتعرف إلى نقاط القوة والضعف لديهم في مهاراتهم وأدائهم من خلال التخطيط المهني والتطوير الوظيفي من خلال تصميم وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي (المدني، 2009).

النموذج الياباني في التدوير

إنّ نجاح اليابان في تحقيق النمو الاقتصادي والصناعي من الستينات نتيجة لممارسة التدوير الوظيفي وله تقنية إدارية حديثة تمنح العاملين فرص متساوية للكشف عن مواهبهم وقدراتهم وإبداعاتهم مما قلل من البيروقراطية والروتين، وزادت من أهمية الكوادر البشرية وأهمية إبراز مواهبهم من خلال مبدأ تكافؤ الفرص في التنقل الوظيفي في القطاعات الفنية والإدارية والإشرافية والقيادية، مما يعزز لديهم الإيمان بضرورة التجديد والابتكار والإبداع (زكي، 2010).

وترى الباحثة أن مبدأ تكافؤ الفرص يزيد روح المنافسة الشريفة بين العاملين بعيداً عن المسمى الوظيفي في تقديم الأفضل والارتقاء والتنقل بين الوظائف وتولي المناصب العلمية والقيادية المختلفة.

المحور الثاني: الشفافية

في وقتنا الحاضر تتردد كثيراً كلمة الشفافية في مختلف مجالات الحياة، لاسيما في الشؤون الإدارية خاصة في المؤسسات والمنظمات بمختلف إداراتها، ويمكننا هنا تلخيص مفهوم الشفافية من خلال مجموعة الأبحاث التي دارت حولها بأنها الإفصاح عن المعلومات والوضوح في التشريعات وسهولة ومرونة الوصول لها بحيث تكون متاحة لجميع الأفراد في المؤسسة وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين لتوفير مناخ تغلب عليه الثقة والمصادقية وتعزيز الرقابة والمساءلة.

يرى الراشدي (2007) الشفافية بأنها ظاهرة تدل على التعامل مع المعلومات بشكل واضح ومكشوف وتقاسمها بين جميع الأطراف التي لها مصالح في العمل، فمن خلال ذلك يستطيع الأفراد البحث عن المعلومات حول موضوع أو منظمة معينة والكشف فيما إذا كان هناك مساوئ قد تضر في مصالحهم في الوقت الحالي أو مستقبلاً وبالتالي الحفاظ على مصالحهم، فتمتلك المنظمات والإدارات ذات الشفافية قوانين وإجراءات واضحة للقرارات على الصعيد العام وتتميز بوجود قنوات اتصال مفتوحة بين المسؤولين وأصحاب المصالح ووجود المعلومات والقرارات الواضحة في متناول يد الجمهور، فالشفافية ظاهرة تشير إلى تشارك المعلومات ووضوح الإجراءات لأخذ القرار، حيث تمتلك الأنظمة ذات الشفافية تواصل بين المسؤولين وأصحاب المصالح بحيث توفر لهم كافة المعلومات المتعلقة بالعمل.

حيث عرفها عثمان (2013) بأنها الوضوح والالتزام بالمسؤوليات أو الواجبات والشروط التي تخص العمل، تعني أيضاً من وجهات نظره بأنها وجود فرص متكافئة للجميع، ومنع الفساد وسهولة إجراءات العمل، وكذلك سهولة فهم ووضوح التشريعات والقوانين وانسجامها وتطورها تبعاً للمتغيرات المحيطة المختلفة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو إدارية وغيرها وبما يناسب العصر الحالي وبساطة الإجراءات ومدى إتاحتها للجميع، بينما أشار التويجري (2015) أن الشفافية ترتبط ارتباطاً

وثيقاً بمفاهيم عديدة كالمصداقية، والنزاهة، والعدل، والمكاشفة، والمصارحة، وترتبط بجميع العمليات الإدارية ووظائفها، كشفافية التخطيط، وشفافية التنظيم والتوجيه، وشفافية الرقابة واتخاذ القرارات، ويرتبط كذلك بالبحث عن معايير النزاهة والعدالة والمساءلة في الأعمال والممارسات الإدارية، وعرفت في الحربي (2011) بأنها الوضوح والانسجام بين التشريعات والإجراءات والقضاء على الروتين، مما يوفر مناخ صحي يسوده الثقة، فالشفافية منهاج عمل ومبدأ إداري في المؤسسة يشمل بعض الممارسات التي تصب في مجال اتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية، والتطوير الإداري.

وبناءً على ما سبق من تعريفات ترى الباحثة أنّ الشفافية وضوح في التعليمات، ومكاشفة أمام العملاء بحيث يشعروا بالاطمئنان من قبل المؤسسة التي ينتمون لها، وتوافق بين القوانين وسير العمل مما يحقق العدالة، الأمر الذي يحول دون انتهاز الفرص في تحقيق مكاسب شخصية من قبل متخذي القرار.

أهمية الشفافية

تعدّ الشفافية ضرورة ملحة في المؤسسات التربوية على المستويين؛ القيادات التربوية، والعاملين، وذلك لما لها من دور فعال في عملية التنمية والحدّ من الفساد الإداري وتحسين الخدمات، وكونها من المفاهيم الحديثة الإدارية والمتطورة والتي تسعى لها الحكومات والشركات والمؤسسات لتطبيقها، وهي المحور الأساسي للوصول إلى التنمية الشاملة، ويمكن تلخيص أهمية الشفافية من خلال تطبيقها حتى تتمكن المؤسسة بإدارتها وأفرادها من تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة وذلك باتخاذ القرارات السليمة وتبادل المعلومات وإعلانها بشكل صريح وواضح لجميع الأطراف وذلك بإنشاء قناة مفتوحة للاتصال، فالشفافية أداة هامة لمحاربة الفساد كما ذكر (الراشدي، 2007).

وتعمل الشفافية على تعزيز ثقة المرؤوسين برؤسائهم والاستقرار في العلاقات والعمل وتحقيق العدل والمساواة (مصلح، 2007).

وتتلخص أهمية الشفافية الإدارية بأنها تحقق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وإطلاع المستفيدين على الخيارات المتاحة، وتعمل على محاربة الفساد بكافة أشكاله وتعزيز الرقابة

والاستقلالية، وتساهم في إيمان العاملين بقدرتهم على التأثير الإيجابي في نتائج الأعمال، وتعزز قيم الصدق والانفتاح وبالتالي تحقيق المسؤولية الاجتماعية، كما تسهم الشفافية في التطوير والتغيير والتغلب على التحديات التي تواجه المؤسسة (الرحاحلة، 2010؛ وعميرة، 2007).

وتشير بن ساعد (2017) إلى أن الشفافية هي المحور الأهم في التنمية الإدارية وفي مكافحة وردع الفساد الإداري بحيث تعمل على محاربة الفساد الإداري بكافة أشكاله وتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة وتعميق الترابط في جميع المستويات فيها وإيجاد التكامل فيما بين المستويات الإدارية والتنفيذية، وتعزيز الرقابة الذاتية والمساءلة، وتنمي قدرات الإداريين على مواكبة التطورات والمستجدات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، مما يساعد على اختيار قيادات إدارية تتصف بالموضوعية والوضوح والنزاهة والتي تعمل جاهدة لتحقيق أهداف المنظمة.

وترى الباحثة أن للشفافية دور هام في تحقيق الرضا الذاتي للموظف في عمله، ورضا المؤسسة في أدائها، ورضا المستفيدين من الخدمة، كما أنها تعزز أخلاقيات المهنة المتمثلة بالإخلاص والولاء والعدالة والصدق في العمل والأداء وتقلل من مفاهيم الانتهازية والاستغلال وتحول دون الكسب غير المشروع والفساد الإداري.

مجالات الشفافية الإدارية

- شفافية البيانات والمعلومات، حيث أنّ البيانات عبارة عن حقائق وأرقام، فالمعلومات معالجة للبيانات لتسهيل اتخاذ القرار (المصري، 2006).
- شفافية الاتصالات، فالإتصال عملية نقل للمعلومات والمعاني والأفكار بين الأشخاص لتحقيق الأهداف المنشودة، والشفافية شكلاً من أشكال الإتصال الفعال الذي يضمن وضوح وصول الرسالة، الأمر الذي يتطلب تعاون الجميع وعدم إخفاء المعلومات (حرب، 2011).
- شفافية اتخاذ القرارات، فاتخاذ القرار ناتج عن صنع القرار، حيث يتم فيها اختبار البديل المناسب، وإعلانه، وتعد محور العملية الإدارية، ويتوقف نجاح المؤسسة على قدرة وكفاءة

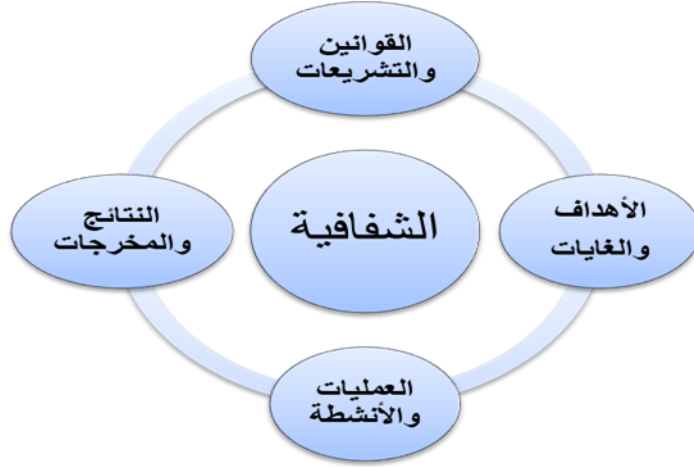
قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة، وحتى تكتسب القرارات شرعيتها لا بد أن تحاط بالشفافية، ومشاركة الجميع في المؤسسة في صنع القرار واتخاذها (الطراونة والعضايلة، 2010).

● شفافية القوانين والأنظمة والتشريعات، فوضوح وعلانية القوانين والتشريعات في النظام المؤسسي الحكومي والخاص مطلب أساسي لتحقيق الشفافية الإدارية، مما يجعل التعامل معها سهلاً ويدعو الجميع إلى الشعور بالطمأنينة والأمان تجاه المؤسسة والقائمين عليها والعاملين فيها ولذلك لا بد من تعميم القوانين، وتطبيقها على الكل دون استثناء، ووضوحها، وسهولة فهمها، ولا تحمل معانٍ غامضة، ولا تحتل التأويل ولا تتعارض مع تشريعات وقوانين الدولة (جاد الحق، 2009).

● شفافية إجراءات وآليات العمل، حيث يرى العلاق (2009) أنَّ من أهم عناصر الشفافية الإدارية أن تتصف إجراءات العمل بالتغيير والتحديث المستمر حسب التغذية الراجعة ووفق خطوات مدروسة، وأن تتصف هذه الإجراءات بالشمولية والترابط مع أهداف المؤسسة، وأن تستند إلى معايير محددة، وأن ترتبط بالخطوات الرقابية حتى يسهل متابعتها والتأكد من بلوغها الأهداف المحددة، وأن تستند على حقائق ثابتة.

● شفافية تقييم الأداء، فتقييم أداء العاملين إحدى العمليات التي يقوم بها المدير في المؤسسة لقياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين، والحكم على مدى تحقيقهم للأهداف، ولذلك يعد التقييم من أهم أدوات التغيير والتطوير داخل المؤسسة للتأكد من أن العامل يقوم بمهامه الموكلة إليه كاملة، وتقييم الأداء يربط بين أهداف المؤسسة ونشاطات العاملين، وتحديد نقاط القوة لتطورها، ونقاط الضعف لمعالجتها (نوري وكورتل، 2011).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن الشفافية تتمحور في مجالات كما هو مبين في الشكل (1)



الشكل (1) مجالات الشفافية في المؤسسات

معوقات تطبيق الشفافية المهنية

الشفافية كغيرها من الأمور لها معوقات تحول دون تحقيقها، حيث يرى بن ساعد (2017) أن من معوقات تطبيق الشفافية المهنية الاعتماد على الأنظمة القديمة والإصرار على تطبيقها دون تطوير أو تجديد، مما يشكل عائقاً أمام تحقيقها، والإبقاء على بعض المعلومات والبيانات سراً دون الإفصاح عنها من قبل المسؤول أو المستخدم وذلك لتحقيق مآرب خاصة، وعدم وضوح الأهداف التي يجب تحقيقها، وهذا ما ينافي الموضوعية حيث أساسها هو الوضوح والموضوعية، وتفسير المعلومات والبيانات بشكل خاطئ وتأويله من قبل المستخدمين بسبب التحيز المقصود مثلاً وهذا من أشكال التجاوزات على القانون والقضاء.

وترى الباحثة أن عدم وضوح الأهداف وتعميمها وإلزام الجميع بالعمل على تحقيقها، وتغليب المصالح الشخصية على العامة، واعتبارات الصداقة والقرابة في المؤسسة، والاستبداد بالرأي وغياب العمل بروح الفريق، والتساهل في محاسبة البعض عند ارتكاب الأخطاء يحول دون نجاح تطبيق الشفافية.

نتائج غياب الشفافية المهنية

إنَّ غياب الشفافية في المؤسسات التعليمية وغيرها يؤدي ذلك إلى انتشار الفساد الإداري وتغلغله في المؤسسات، ويرى عبد الحليم (2004) أنَّ هناك أسباب عديدة تؤدي إلى الفساد وهي كالاتي:

أولاً: أسباب بيئية اجتماعية خارجية: وتنقسم هذه الأسباب إلى عدة أقسام منها ما يلي:

1. أسباب تربوية وسلوكية: هناك العديد من الأفراد العاملين الذين نشأوا في بيئة اجتماعية تهمل الجوانب المتعلقة بالقيم والأخلاق الدينية في نفوسهم منذ الصغر، وقد تتواجد كهذه الأمور في المدارس والمؤسسات التعليمية التي لا تكثر لوجود أية معايير دينية وأصبحت مؤسسات ذات فكر علماني بحت. ومن هنا نجد أن يتخرج هؤلاء الأفراد دون حمل أي من القيم الدينية مما يؤدي به إلى سلوكيات غير مقبولة وعدم احترام القانون وانعدام المسؤولية لديه وغيرها (James،Stever، 1986).
2. أسباب اقتصادية: يعاني الكثير من الموظفين وخاصة في الدول النامية إلى نقص في الرواتب وانخفاض في الحصول على المستلزمات المعيشية فيصبح الأفراد عرضة بشكل كبير للحصول على متطلباتهم المعيشية من خلال طرق ملتوية كقبول الرشوة لسد النقص المادي الذي يتعرض له، فتصبح الرشوة هي أسلوب عمل معتادٌ عليه دون إنكار من أحد (بحر، 2011).
3. أسباب سياسية: تواجه بعض الدول خاصة النامية منها إلى تغييرات في الحكومات بحيث يتحول النظام من ديموقراطي إلى دكتاتوري والعكس صحيح، مما يؤدي إلى تزعزع في الناحية السياسية في الدولة ويتبع ذلك التغيير السياسي تغييراً في صفوف القادة حيث يبدأ البحث عن القادة ذوي الولاءات السياسية بعيداً عن الكفاءات الإدارية، مما يؤدي إلى حدوث الفساد الإداري الحزبي، السياسي، والعرقي، وكل ذلك بدوره يؤدي إلى إصابة الموظفين باليأس الذي يدفعهم للتسيب الإداري (بحر، 2011).

ثانياً: أسباب بيئية داخلية (قانونية): قد تكون أسباب الفساد الإداري نابعة نتيجة لعدم وضوح القوانين أو غموضها بطريقة ما، الأمر الذي يدفع الموظف للتهرب من الانصياع لتلك القوانين أو تفسيرها بطريقة الخاصة التي توافق مصالحه الشخصية وتتعارض مع مصالح المواطنين (Begovic،B 2005).

وترى الباحثة أن الفساد الإدارية يرتبط ارتباطاً عكسياً بالشفافية فكلما زاد الحرص على تطبيق الشفافية، قل الفساد الإداري والعكس صحيح، كما أن محاسبة العاملين في المواقع العادية وتجاهل محاسبة القيادات، وغياب المكاشفة والمصارحة، وتغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة يحول دون تحقيق الشفافية، ويزيد من انتشار ظاهرة الفساد وغياب العدالة وتدمير المؤسسات.

الدراسات السابقة

تناولت الباحثة الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي بحثت في محوري التدوير الإداري والشفافية المهنية، والإفادة منها في تقديم الأدب النظري، والتعرف إلى المنهج العلمي البحثي المستخدم في دراسات الباحثين السابقة، والأدوات البحثية سواء الكمية أو الكيفية والوقوف على أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أ. الدراسات العربية المتعلقة بالتدوير الإداري

- **دراسة العلي والعمر (2018)**، هدفت الدراسة التعرف إلى التدوير الوظيفي ومدى تأثيره في الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية، ومعرفة واقع تطبيق التدوير الوظيفي والعلاقة بين التدوير الإداري والحد من وجود ظاهرة الفساد الإداري في مؤسسات القطاع الحكومي، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم تكونت عينة الدراسة من (96) من رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة، ومديرين أقسام في مؤسسات وشركات القطاع الحكومي في مدينة دمشق، وأظهرت النتائج أن التدوير الوظيفي أحد أهم طرق تحقيق التقدم والتطور في أداء كلاً من العاملين أو المؤسسات كونه يساهم في إكساب الموظفين خبرات ومهارات جديدة ومتنوعة وتطوير العمل والإلمام بالمهام المختلفة للمؤسسة، ويحد من سوء

استغلال السلطة، ويخلق المنافسة بين العاملين، ويساهم كذلك في الحد من معدلات ترك العمل ويخفف من الروتين والبيروقراطية في العمل، وفي الحد من الفساد الإداري داخل مؤسسات القطاع الحكومي.

• **دراسة أبو هولي (2017)** هدفت الدراسة التعرف إلى مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة من وجهات نظرهم، واقتراح سبل للتغلب عليها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (34) فقرة من ثلاثة محاور وهي (المشكلات الإدارية، والنفسية، والاجتماعية)، تم اختيار العينة بطريقة قصدية وتمثلت العينة بمجتمع الدراسة نفسه وهم مديري المدارس الحكومية في محافظات قطاع غزة الذين تم تدويرهم إدارياً خلال العام الدراسي (2016_2017). حيث بلغ عددهم (61) مديراً ومديرةً، وأظهرت نتائج الدراسة كالاتي: درجة تقدير مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للمشكلات التي تواجههم عند التدوير الإداري من وجهات نظرهم جاءت بدرجة كبيرة، جاءت المشكلات النفسية للتدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهات نظرهم في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، يليها المشكلات الاجتماعية، وفي المرتبة الأخيرة المشكلات الإدارية، ومن أهم سبل التغلب على مشكلات التدوير الإداري هي النزاهة والعدالة في التدوير الإداري، والترقيات، ووضع المدير المناسب في المكان المناسب، وتخفيف العبء الإداري والفني على مدير المدرسة الذي تم تدويره؛ بحيث يكون المدير متفرغاً للجانب الفني فقط.

• **دراسة بدر (2016)**، هدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات التدوير الوظيفي (التدريب، وتصميم الوظائف واستراتيجية التقدم الوظيفي، والنظم والإجراءات)، والتعرف إلى واقع التدوير الوظيفي في وزارات قطاع غزة ودوره في الكفاءة الإنتاجية للأفراد الموظفين فيها، وتمّ استخدام المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (380) موظفاً تم توزيع الاستبانة عليهم، وأظهرت النتائج، وجود علاقة إيجابية تربط بين متطلبات التدوير الوظيفي بالكفاءة الإنتاجية للموظفين، وتصدرت استراتيجية التطور الوظيفي المرتبة الأولى من متطلبات التدوير الوظيفي الأربع من ناحية التأثير على مستوى الكفاءة الإنتاجية،

وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) بين متوسطات تقديرات العينة حول دور التدوير الوظيفي، بحيث يوجد فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير سنوات الخبرة للذين تتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم من 4 إلى أقل من 8 سنوات.

- **دراسة أبو صبحة (2014)** هدفت الدراسة إلى تحليل سياسة التدوير الوظيفي ودورها في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية في غزة، والتعرف إلى اتجاهات الموظفين تجاه التدوير الوظيفي، تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة لأداة الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (72) موظفاً إدارياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن التدوير الوظيفي يؤدي إلى زيادة اكتساب الموظفين الخبرات والمهارات الجديدة، كما يساهم في بناء علاقات اجتماعية جديدة، مما يزيد من الإنتاجية، والقضاء على الروتين.
- **دراسة عزام (2014)** هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الروح المعنوية للضباط العاملين في الأجهزة الأمنية بعد التدوير الوظيفي، تمّ استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (351) ضابطاً، وأظهرت النتائج أنّ استراتيجية التطور الوظيفي جاءت في المرتبة الأولى، يليها النظم والإجراءات، ثمّ تصميم الوظائف، وفي المرتبة الأخيرة التدريب والتطوير من بين متطلبات التدوير الوظيفي، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين السلبيات والمعوقات، ووجود فروق دالة إحصائياً حول مجال متطلبات التدوير الوظيفي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح الدبلوم.
- **دراسة المدرع (2014)** هدفت الدراسة التعرف إلى واقع التدوير الوظيفي، وواقع أداء الموظفين بوزارة الداخلية في الرياض، تمّ استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (295) موظفاً إدارياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع التدوير الوظيفي مرتفع، وأداء العاملين جاء بنسبة متوسطة، ولا يوجد فروق دالة إحصائياً بين متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوظيفة).

- **دراسة الشريف (2011)**، هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تقبل الهيئة التدريسية لتطبيق التدوير الوظيفي، والتعرف إلى العلاقة بين التدوير الوظيفي والفساد الإداري في الجامعات، وأثر هذا المبدأ نفسياً ومعنوياً لدى الهيئة التدريسية في الجامعات في السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (120) عضواً من الهيئة التدريسية، والاستبانة أداة للدراسة، أظهرت النتائج موافقة الأفراد على تطبيق التدوير الوظيفي بشكل سلبي متدني، وأن التدوير الوظيفي يساعد على عدم وقوع الفساد الإداري في المؤسسة أو المنظومة الجامعية، ويساعد على تطوير الأداء الإداري للموظفين داخل المنظومة الجامعية.
- **دراسة القرعان (2011)** هدفت الدراسة التعرف إلى وجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين نحو تأثير متطلبات التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (199) فرداً من العاملين الإداريين، وأظهرت نتائج الدراسة أن (75%) وجود تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في آراء العاملين حول درجات تأثير التدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- **دراسة فلاتة (2011)** هدفت الدراسة التعرف إلى انعكاسات التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، وتكونت عينة الدراسة من (295)، وتم استخدام الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة محايدون في إجاباتهم على مستوى الروح المعنوية، وعلى انعكاسات التدوير الوظيفي للقيادات، وموافقين في إجاباتهم على الإيجابيات التي يحدثها التدوير الوظيفي، وعلى السلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الروح المعنوية للعاملين وانعكاسات التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية باختلاف متغير العمر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو الإيجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية باختلاف متغير العمر، والجنس.

ب. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتدوير الإداري

- **دراسة عباسي وسرافاني (Abbasi& Saravani,2013)** هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في بنوك كيشفرازي في منطقه جيلان، وتكونت عينة الدراسة من (218) موظف من (30) فرعاً للبنك في ثلاث مناطق الجنوب والوسط والشرق والغرب في دولة إيران، وتم استخدام برنامج Lisrel لاختبار العلاقة بين الدوران الوظيفي والأداء من حسب اختلاف المهارات والرضا الوظيفي من خلال نمذجة المعادلات، وأظهرت النتائج أنّ أداء العمل لا يتأثر مباشرة من قبل الدوران الوظيفي، وكذلك أظهرت الدراسة أن الدوران الوظيفي يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي واختلاف المهارات.
- **دراسة دهاكاني (Dhakani ,2013)** هدفت الدراسة التعرف إلى دراسة العلاقة بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة إيلام، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (72) موظفاً من جامعة إيلام، واستخدم الباحث طريقة سبيرمان لاختبار الارتباط، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- **دراسة ليز وهال (Liz &Hall,2012)** هدفت الدراسة التعرف إلى دور التدوير الوظيفي في التعلم في مكتبة جامعة الدراسات العليا فلنדרز في أستراليا، وتمّ استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (84) موظفاً وموظفة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أنّ تدوير الموظفان في مكتبة جامعة فلنדרز بأستراليا لديهم الخبرات التعليمية المختلفة من خلال تدويرهم الوظيفي في وظائف مختلفة على مدار فترة زمنية لا تقل عن عشرة سنوات، وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو دور التدوير الوظيفي في تمكين الموظفين من التعلم واكتساب الخبرات المختلفة تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الإناث، وسنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة فوق (15) سنة.

ج. الدراسات العربية المتعلقة بالشفافية المهنية

• **دراسة الغميز (2019)** هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية ومعيقاتها لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لها، وتكونت عينة الدراسة من (269) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض قليلة، وأن معيقات ممارسة الشفافية الإدارية كبيرة جداً، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق دلالة إحصائية بين اتجاهات عينة الدراسة حول معيقات الشفافية الإدارية باختلاف متغيري (الخبرة، والمؤهل العلمي)، بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول معيقات الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين الذكور.

• **دراسة الطوب (2019)** هدفت الدراسة التعرف إلى الآليات المقترحة؛ لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف إلى مدى توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية في جامعة حائل، وتقديم آليات مقترحة لتفعيلها، وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (279) إدارياً وإدارية في جامعة حائل، وأظهرت النتائج أن مدى توفر متطلبات تفعيل الشفافية الإدارية، من وجهات نظر الإداريين في جامعة حائل، حصل على درجة متوسطة، وحصلت أبعاد الشفافية الإدارية على درجة متوسطة لكل بُعد، ما عدا شفافية المساءلة وشفافية صناعة واتخاذ القرارات بدرجة منخفضة، ووجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، ووجود فروق ذات دالة إحصائية لمتغير القسم، ولصالح كليات التربية، ولا توجد فروق دالة إحصائية طبقاً لاختلاف متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخدمة في العمل الإداري والدورات التدريبية.

• **دراسة الشهري (2018)** هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية تبعاً لمتغيرات: (الدرجة العلمية، والتعرف على متطلبات توافر الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية). وتكونت عينة الدراسة من (1669) عضو هيئة التدريس تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الاستبانة التي تكونت من (47) عبارة وتضمنت مجالات: (الأنظمة والقوانين، والمساءلة، وإجراءات العمل، والاتصال الإداري، والمشاركة في صنع القرار، وتقييم الأداء). وأعدّ الباحث استمارة مقابلة بأسئلة مفتوحة لتحديد متطلبات توافر الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة الشفافية الإدارية بشكل عام في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول الدرجة الكلية لممارسة الشفافية الإدارية ومجالاتها تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

• **دراسة المومني (2018)** هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهات نظر المعلمات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (138) معلمة في المدارس الحكومية في محافظة إربد بالمملكة الأردنية الهاشمية، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية جاءت مرتفعة، وأنه توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركات بالدراسة لدرجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ولجميع المجالات والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المرحلة الدراسية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

• **دراسة أبو قاعود (2011)** هدفت الدراسة التعرف إلى تقييم إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال لدى منظمات الأعمال، وتمّ استخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة الدراسة والتي وزعت على مجتمع الدراسة كاملاً البالغ (186) مفردة، وأظهرت النتائج أنّ لممارسة أبعاد الشفافية أثر

إيجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها، والتخفيف من الممارسات السلبية، والتأكيد على أهمية الدور الملقي على عاتق الحكومات في تعزيز ممارسة الشفافية.

• **دراسة الطراوانة والعضايلة (2010)** هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (661) موظفاً من (6) وزارات وأظهرت النتائج إلى أنّ تصورات أفراد العينة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة لكل منها، ووجود أثر دالة إحصائياً لدرجة تطبيق الشفافية في مجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كما أنّ شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية في حين أنّ شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيراً، ووجود فروق دالة إحصائياً في تصورات أفراد العينة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغيرات الجنس ولصالح الذكور، وسنوات الخبرة لصالح أكثر من 10 سنوات، والمؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس.

• **دراسة الشمري (2009)**، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعرفة الصعوبات التي قد تواجهها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (381) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أنّ درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهات نظر أفراد العينة متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائياً بين وجهات نظر أفراد العينة في درجة مراعاة الشفافية تعزى لمتغير الجامعة ولصالح جامعة الملك عبد العزيز، والرتبة الأكاديمية ولصالح أستاذ مشارك.

• **دراسة العتيبي (2009)**، هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة الشفافية في القطاع العام، والعوامل المؤثرة في تطبيقها، وتمّ استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (256) موظفاً من الوزارات الحكومية في الرياض، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي،

وكذلك الاستبانة كأداة الدراسة، وأظهرت النتائج أنّ مستوى ممارسة الشفافية جاء بنسبة متوسطة، وأنّ هناك عوامل تؤثر في ممارسة الشفافية مثل القيادات والتدريب، ووجود أثر دالة إحصائياً لمتغير المستوى التعليمي ولصالح الدراسات العليا.

• **دراسة الطشة (2007)**، هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (380) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أنّ درجة الالتزام بالشفافية متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير الجنسية، والمؤهل العلمي ولصالح حملة الشهادة الثانوية، وسنوات الخبرة ولصالح أكثر من (10 سنوات)، وإلى متغير الوظيفة ولصالح أصحاب الوظيفة الفنية المساعدة.

• **دراسة أرتيمة (2005)**، هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تطبيق الشفافية في تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم والأساليب والاليات المقترحة لتطوير مستوى شفافية التقييم بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية تكونت من (600) موظف من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، وأظهرت النتائج أنّ من أكبر معوقات الشفافية نمط القيادة السائد في الوزارة الذي لا يعطي فرصة للمشاركة في القرار، سعى الموظف للاطلاع على نظام تقييم الأداء قليل، وقدرة بعض الرؤساء على تقييم أداء رؤوسهم ضعيفة، وأنّ الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية في التقييم. وأنّ واقع شفافية التقييم في الوزارة دون المستوى المطلوب، لا يوجد ثقة بمصداقية عملية التقييم، فهناك قناعة لدى الموظفين بأن عملية تقييم الأداء تعتمد على الصداقات الشخصية.

د. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالشفافية المهنية

• **دراسة بيرون وتيكسيرا (Beuren & Teixeira, 2014)** هدفت الى التحقيق في بنية وكيفية عمل نظام الرقابة لتقييم الأداء في المؤسسات الخاصة للتعليم العالي، وقد اشتملت عينة الدراسة على (48) من المديرين المسؤولين عن الخطط والأفعال الاستراتيجية المطبقة

في كلية إدارة الاعمال في جنوب البرازيل، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي المسحي القائم على استطلاع متضمن لاستبيان الكتروني، والمقابلات باعتبارها أدوات للدراسة وقد أظهرت النتائج أنّ نظم الرقابة تمتلك دور مهم وفعال في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، واتضح أنّ مؤسسات التعليم العالي لديها القدرة على تعزيز وتوفير تنسيق أفضل بين استراتيجية الاعمال التجارية، ونظم تقييم الأداء والرقابة كما اتضح أن كل من فرض العقوبات على عدم تحقيق الأهداف وعدم توفر تواصل رسمي حول التخطيط الاستراتيجي يعدون من أهم نقاط الضعف التي تظهر خلال استخدام نضام الرقابة.

- **دراسة نور واقبال (Noor&Iqbal,2013)**، هدفت إلى تحديد قدرة المديرين على تطبيق الرقابة في المدارس، وتحديث استراتيجية محددة يتم تطبيقها خلال استخدام المديرين للرقابة الإدارية في المدارس، وقد اشتملت عينة الدراسة على (54) من الموظفين الإداريين على مستوى المقاطعة التعليمية المختارين من (8) مقاطعات (8) من المسؤولين والتنفيذيين و(16) من موظفي المقاطعة التعليمية، و(32) من نائبي مسؤولي المقاطعات التعليمية و(80) من مديري ورؤساء المدارس الثانوية الحكومية من الإناث والذكور بختيار باختوان، باكستان، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبيان باعتبارها أداة للدراسة وقد أظهرت النتائج عدم وجود تدريب مناسب، وعدم وجود تنسيق كافٍ بين مديري المدارس وموظفي التعليم على مستوى المنطقة، وعدم توفير توجيه كافٍ للمديرين يجعلهم لا يمتلكون القدرة على فرض نظام الرقابة في إدارة المنظمات التعليمية بشكل صحيح، مما يؤثر في عملية اتخاذ القرارات كما اتضح أن المسؤولين عن التعليم على مستوى المقاطعات لا يلتفتون في اجتماعاتهم الشهرية نحو المشاكل الرسمية بين مديري المدارس والمعلمين، والتحديات التي تواجه تطبيق نظم الرقابة في المؤسسات التعليمية والمدارس وقد اتضح أن تنفيذ قواعد وسياسات سيئة للغاية في ظل غياب الإشراف المنتظم ونظام الثواب والعقاب من أهم العوائق التي تحول دون تطبيق نظم الرقابة.

- **دراسة هازيكورن (Hazelkorn,2012)** هدفت إلى التعرف على الأدوات المناسبة التي يمكن أن توفر أكبر قدر من الشفافية والمعلومات لأصحاب المصلحة والمستفيدين من

الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي في أيرلندا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (145) فرداً، أظهرت النتائج وجود تأثير بدرجة كبيرة لاستخدام قيادات التعليم العالي لعدد من الأدوات الرئيسة لدعم الشفافية ومتطلبات تطبيقها في الجوانب التالية (النزاهة والمحاسبة وفق مبدأ الثواب والعقاب، وتطوير اللوائح، والقوانين وتحديثها باستمرار) بما يحقق تدفق المعلومات وتوفيرها للمستخدمين وصولاً إلى تحديث وتطوير التعليم العالي الأوروبي.

• **دراسة كلين (klein,2012)** هدفت الكشف عن مساهمة الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (294) معلماً ومعلمةً في فلسطين، أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين الخلفية الأكاديمية للمعلمين الحاملين لدرجة الماجستير حيث تأثروا بشكل إيجابي بتحقيق الشفافية أكثر من المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس، كما أشارت النتائج إلى الآثار الإيجابية التي ساهمت بوجودها الشفافية مثل الثقة المتبادلة وتعاون الموظفين داخل المدرسة.

• **دراسة كاركاري وتشيري وماكلوجلين (carcary&Sherry&McLaughlin,2012)** فقد هدفت إلى تعزيز الشفافية في التحصيل الدراسي لدى ممارسي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومهنيها، وتعزيز أوجه المقارنة والاتساق والشفافية في دورات التعلم من وجهة نظر ممارسي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والثقة في المواءمة بين قرارات اختيار الدورات وأهداف التنمية الوظيفية، واشتملت عينة الدراسة على (300) من خبراء وممارسي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المشاركين في دورات التعليم والتدريب في أوروبا وقد اعتمد كل من المنهج الوصفي المسحي والمنهج النوعي الكيفي القائمين على استطلاع البيانات وتجميعها وتحليلها، والمقابلات ومجموعات التركيز مع أصحاب المصلحة وقد أظهرت النتائج أنّ توفير تدقيق فعال لضمان الجودة والشفافية وبناء الثقة والحفاظ عليها في مبادرات التخطيط قادر على تعيين وتوظيف ذوي المؤهلات والخبرة في مجال تكنولوجيا التعلم، ويعتبر التركيز على توفير مستوى عالٍ من الشفافية والاتساق بمثابة محفز لتمكين

التوافق بين الثغرات في المهارات والدورات التعليمية، ولتعزيز مهنة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

• **دراسة سيفينسون (Svensson,2007)** هدفت إلى وصف المتطلبات القانونية لتطبيق الشفافية في التعيينات والترقيات بمؤسسات التعليم العالي السويدية وتقييمها، وقد اشتملت عينة الدراسة على (798) من كبار المسؤولين التنفيذيين في مؤسسات التعليم العالي والهيئات الإدارية في السويد، وقد استخدم الباحث كلاً من المنهج الوصفي والكيفي؛ القائمين على فحص الوثائق القانونية، والمقابلات شبه المنظمة لتجميع المعلومات الخاصة بإجراءات اتخاذ القرار والتوثيق، وتحليل المعلومات من مجلس الاستئناف باعتبارها أدوات للدراسة، قد أظهرت النتائج أنّ الشفافية تظهر في جميع مراحل التوثيق وإجراءات اتخاذ القرارات في التعيينات والترقيات داخل قطاع التعليم العالي السويدي، وذلك وفقاً للمتطلبات القانونية لإجراء المزيد من التعيينات والترقيات في قطاع التعليم العالي السويدي على وجود مستويات مرضية من الشفافية، ويمكن فحص الإجراءات وعملية اتخاذ القرارات من قبل المراقبين الخارجيين، بما في ذلك الزملاء من مقدمي الطلبات، والصحفيين والمواطنين المهتمين.

• **دراسة هابارد (Hubbard,2007)** استقصت توضيح دور الإعلام في الحد من الفساد في قطاع التعليم، وتوضيح دور حملة الشفافية المستخدمة في الحد من المخاطر الحكومية الكبيرة والتي تظهر على هيئة مشكلات التمويل، وقد استخدم الباحث المنهج الوثائقي القائم على استعراض على عدد من الأدبيات السابقة التي تعمل على توضيح دور الشفافية في القضاء على الفساد القابع في قطاع التعليم بأوغندا والتصدي لمشكلات التمويل التي يواجهها التعليم في أوغندا والإصلاحات الخاصة بالجانب المالي والتعليمي والمعلوماتي بأوغندا، والقدرة على الحد من مستوى الفساد وقد أظهرت النتائج أن الإعلام يلعب دوراً مهماً وفعالاً في الحد من الفساد والمخاطر التي يواجهها القطاع التعليمي في أوغندا، ودور التمسك بالشفافية في الحد من المخاطر الحكومية التي تواجه المدارس والقطاع التعليمي، والتي تتمثل في عدم وجود تمويل كافٍ يخدم التعليم، ويعزز الإعلام من عزم الحكومة لتطبيق مزيد من الإصلاحات في التعليم.

التعقيب على الدراسات السابقة

من حيث المنهج

أجمعت الدراسات السابقة العربية والأجنبية في كلا المحورين التدوير الوظيفي، والشفافية الإدارية على استخدام باحثيها المنهج الوصفي بصورته التحليلية، كدراسة العلي والعمر (2014)، ودراسة أبو هولي (2017) في التدوير الوظيفي، ودراسة الغميز (2019)، ودراسة الطوب (2019) في الشفافية الإدارية، وبذلك تكون قد اتفقت مع الدراسة الحالية في طبيعة المنهج العلمي البحثي المستخدم لملاءمته مع طبيعة عنوان الدراسة.

من حيث الأدوات

غالبية الدراسات السابقة العربية والأجنبية في كلا المحورين التدوير الوظيفي والشفافية الإدارية اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، ولكن بعض الدراسات استخدمت اختبار ومقياس لفحص مستوى الشفافية الإدارية كدراسة عباسي وسرفاني (Abassi& sarvani,2013) حيث استخدم الباحثان برنامج (Lisrel) لاختبار العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء، ودراسة أبو قعود (2011) والذي استخدم مقياس للشفافية.

من حيث الموضوعات

تعددت الموضوعات التي تمحورت حول مفهومي التدوير الوظيفي، والشفافية الإدارية في الدراسات السابقة العربية والأجنبية، فبعضها تناولت ربطت بين التدوير والتطوير كدراسة العلي والعمر (2018)، ومشكلات التدوير كدراسة أبو هولي (3017)، والبعض تتحدث عن متطلبات التدوير كدراسة بدر (2016)، وبعضها تناولت اتجاهات المبحوثين تجاه التدوير الوظيفي كدراسة القرعان (2011)، ودراسات تناولت درجة ممارسة الشفافية ومستواها كدراسة الغميز (2019)، ودراسة العتيبي (2009).

من حيث مجتمع الدراسة

تنوع مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة العربية والأجنبية في كلا المحورين التدوير الوظيفي والشفافية الإدارية، فشملت الموظفين في الوزارات المختلفة، والجامعات، والمعلمين في المدارس، والضباط الإداريين، والعاملين في وزارة التربية والتعليم.

بماذا أفادت الدراسة الحالية

أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية بالأدب النظري في محوري التدوير الوظيفي والشفافية الإدارية، كما تمكنت الباحثة بالاطلاع على طبيعة المنهج البحثي والأدوات الأنسب لموضوع الدراسة، والتعرف إلى نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها.

ما يميز الدراسة الحالية

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها الدراسة التي ربطت ما بين التدوير الوظيفي والشفافية الإدارية في المدارس، بينما الدراسات السابقة لم تربط التدوير الوظيفي بالشفافية الإدارية بل ربطت غالبيتها التدوير الوظيفي بالكفاءة والتطوير، والشفافية بالفساد الإداري والمساءلة والأداء.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها دمجت بين المنهج الكمي والنوعي وذلك باعتماد الباحثة في دراستها الأداة الكمية (الاستبانة) لمعرفة الفروقات الإحصائية بين متوسطات استجابات مديري المدارس الحكومية، والأداة النوعية الكيفية (المقابلة) من خلال إجراء مقابلة شبه منتظمة مع مديري التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية من فلسطين.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت معلمي المدارس كأصحاب قرار لهم دورهم في العملية التعليمية.

من حيث النتائج

اتفقت نتائج الدراسة من حيث وجود علاقة ارتباطية بين التدوير الإداري والشفافية المهنية مع نتيجة دراسة بدر (2016) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية تربط بين متطلبات التدوير الوظيفي بالكفاءة الإنتاجية للموظفين ومع نتائج دراسة القرعان (2011) التي أظهرت تأثير إيجابي للتدوير الوظيفي على أداء العاملين ومع نتائج دراسة عباسي وسرافاني (Abbasi& Saravani,2013) التي أظهرت أن الدوران الوظيفي يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي ومع نتائج دراسة دهاكاني (Dhakani,2013) التي كشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدوير الوظيفي والالتزام التنظيمي ومع نتائج دراسة كامزا (Kaymaza,2010) التي كشفت عن أن تدوير العمل يؤثر على التحفيز، والدافعية، ويزيد من المهارة والقدرة التنافسية ويصقل الصفات الإدارية، ويعزز العلاقات الاجتماعية ومع نتائج دراسة هازيكورن (Hazelkorn,2012) التي أظهرت وجود تأثير بدرجة كبيرة لاستخدام قيادات التعليم العالي لعدد من الأدوات الرئيسة لدعم الشفافية، كما اتفقت نتائج الدراسة من حيث ممارسة الشفافية المهنية فكانت كبيرة، وأظهرت نتائج دراسة المومني (2018)، والتي أظهرت أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية جاءت مرتفعة وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغميز (2019) التي وأظهرت أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض قليلة ومع نتائج دراسة الشهري (2018) التي كشفت أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية بشكل عام في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة ومع دراسة الشمري (2009)، التي أظهرت أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهات نظر أفراد العينة متوسطة ومع دراسة العتيبي (2009) التي أظهرت أن مستوى ممارسة الشفافية جاء بنسبة متوسطة.

اختلفت الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة في وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة الشفافية المهنية تعزى إلى متغير الجنس مع نتائج نتيجة دراسة الغميز (2019) ودراسة الطوب (2019)، التي وأظهرت وجود فروق دالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول معوقات الشفافية الإدارية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح المعلمين الذكور. ومع دراسة الطراوانة والعضايلة (2010)، التي كشفت عن وجود فروق دالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات

المبحوثة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دراسة بدر (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، ومع نتائج دراسة المدرع (2014) التي كشفت عن عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ودراسة الطوب (2019)، التي وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ومع دراسة المومني (2018)، التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف مع نتائج دراسة الطشة (2007) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير وسنوات الخبرة ولصالح أكثر من (10 سنوات)، وتختلف مع نتائج دراسة لبز وهال (Liz&Hall,2012) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو دور التدوير الوظيفي في تمكين الموظفين من التعلم واكتساب الخبرات المختلفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم خبرة فوق (15) سنة. ومع نتائج دراسة الشهري (2018) التي كشفت ووجود فروق دالة إحصائية حول الدرجة الكمية لممارسة الشفافية الإدارية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية، ولصالح البكالوريوس. ومع دراسة الطراوانة والعضايلة (2010)، التي كشفت عن وجود فروق دالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح البكالوريوس ومع دراسة العتيبي (2009) التي أظهرت وجود أثر دالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي، ولصالح الدراسات العليا. ومع دراسة الطشة (2007) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة الشهادة الثانوية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1:3 منهج الدراسة

2:3 مجتمع الدراسة

3:3 عينة الدراسة

4:3 أدوات الدراسة

5:3 صدق أدوات الدراسة

6:3 ثبات أدوات الدراسة

7:3 إجراءات الدراسة

8:3 متغيرات الدراسة

9:3 المعالجات الإحصائية للأداة الكمية (الاستبانة)

10:3 المعالجة النوعية للأداة الكيفية (المقابلة)

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً تفصيلياً للخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من الدراسة من حيث منهجية البحث، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة ومواصفاتها وكيفية اختيارها، وأداتي الدراسة من حيث إعدادها وتطبيقها، وإجراءات الدراسة الكمية والنوعية، وأساليب المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية المتعلقة بالاستبانة، والمعالجات النوعية للبيانات النوعية المتعلقة بالمقابلة وكيفية استخدامها في تفسير النتائج.

1:3 منهج الدراسة

من أجل التعرف إلى التدوير الإداري وعلاقته بالشغية المهنية في المدارس الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية، استخدمت الباحثة أسلوب المزج بين المنهج الوصفي الارتباطي، وأداته الاستبانة لجمع البيانات، لملاءمته مع طبيعة الدراسة، وهو الأنسب لوصف الظاهرة من جميع جوانبها، ويصفها بشكل دقيق كماً (Quantitative)، والمنهج النوعي، وأداته المقابلة، فالنوعي يصف لنا الظاهرة وخصائصها نوعاً (Qualitative)، والكمي يعطينا وصفاً رقمياً لتلك الظاهرة إبراهيم (2002).

2:3 مجتمع الدراسة

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع الأفراد أو العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة ويسعى الباحث إلى تعميم نتائجه عليه الخرابشة (2012)، وبذلك تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية للمرحلة الأساسية العليا وعددهم (20253) معلماً ومعلمةً حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للسنة الدراسية (2019-2020)، ومُديري التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية وعددهم (8) مديراً ومديرة.

3:3 عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية لتمثل مجتمع الدراسة قوامها (378) معلماً ومعلمة للمدارس الحكومية الأساسية العليا؛ لتوزيع أداة الاستبانة عليهم.

وقد قامت الباحثة بتوزيع (400) استبانة ورقية، واسترجاع (380) استبانة بنسبة استرداد يفي بحجم العينة المطلوبة، وذلك بعد لجوء الباحثة إلى توزيع الاستبانات عدة مرات، وتسلمها بنفسها، وتم اعتماد حجم العينة المستردة (378) لتمثل ما نسبته (39%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين تمثيل مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في كل مديرية.

الجدول (1) تمثيل مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	130	41.9
	أنثى	180	58.1
	المجموع	310	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	40	12.9
	من 5-10 سنوات	72	23.2
	أكثر من 10 سنوات	198	63.9
	المجموع	310	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	24	7.7
	ماجستير فأعلى	243	78.4
	دراسات عليا	43	13.9
	المجموع	310	100.0
المديرية	نابلس	76	24.5
	جنوب نابلس	43	13.9
	جنين	69	22.3
	سلفيت	29	9.4

5.8	18	طوباس	
17.7	55	طولكرم	
6.5	20	قليلية	
100.0	310	المجموع	
53.4	56.5	175	الفرع
9.0	43.5	135	
100.0	310	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة، حيث يبين الجدول المستويات الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة، وتكرار كل مستوى ونسبته المئوية من النسبة الكلية للعينة.

كما قامت الباحثة بإجراء مقابلات شبه منتظمة من خلال طرح الأسئلة المفتوحة مع مُديري التربية والتعليم في محافظات الشمال، والبالغ عددهم (8) مديرين.

4:3 أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة أداتين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وهي:

أولاً: الاستبانة

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات الكمية في هذه الدراسة، حيث كانت أداة طُبقت على المعلمين، وتضمنت الاستبانة محورين هما: التدوير الإداري بمجالاتها (المعرفة بمفهوم التدوير الإداري، المعرفة بأهمية التدوير الإداري، وإيجابيات التدوير الإداري، وسلبيات التدوير الإداري)، والشفافية المهنية بمجالاتها (مكافحة الفساد الإداري، والقيادة المدرسية، ومعوقات الشفافية المهنية). وقد قامت الباحثة بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بواقع التدوير الإداري في مؤسسات التعليم.
2. مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في موضوعي التدوير الإداري والشفافية المهنية.

3. المناقشات والأفكار مع المتخصصين في مجال الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن المستجيب الذي سيقوم بتعبئة الاستبانة.

الجزء الثاني: واشتمل على (48) فقرة موزعة على محورين هما: التدوير الإداري بمجالاتها (المعرفة بمفهوم التدوير الإداري، والمعرفة بأهمية التدوير الإداري، وإيجابيات التدوير الإداري، وسلبيات التدوير الإداري)، والشفافية المهنية بمجالاتها (مكافحة الفساد الإداري، والقيادة المدرسية، ومعوقات الشفافية المهنية). من خلال مقياس ليكرت الخماسي، يبدأ بالدرجة (أوافق بشدة) وتُعطى (5) درجات، ثم (أوافق) وتعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، ثم (أعارض) وتعطى درجتين، و(أعارض بشدة) وتعطى درجة واحدة. والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2) مفتاح تصحيح فقرات أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
التقدير	5	4	3	2	1

وقد تكونت الأداة من (48) كما يبين الجدول رقم (3)

جدول (3) فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات
التدوير الإداري		
1	المعرفة بمفهوم التدوير الإداري	5
2	المعرفة بأهمية التدوير الإداري	8
3	إيجابيات التدوير الإداري	7
4	سلبيات التدوير الإداري	8
المجموع		
الشفافية المهنية		
1	مكافحة الفساد الإداري	5
2	القيادة المدرسية	7
3	معوقات الشفافية المهنية	8
المجموع		
المجموع الكلي لفقرات الأداة		
		48

ثانياً: المقابلة

اعتمدت الباحثة المقابلة شبه المنتظمة، حيث كانت من الأسئلة المفتوحة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات، وتدعم كل ما ورد في الاستبانة من وجهات نظر المعلمين في مديريات محافظة شمال الضفة الغربية. وقد تكونت أسئلة المقابلة من ثمانية أسئلة موجهة لمديري مديريات شمال الضفة الغربية وعددهم (8)، ملحق (5).

خطوات إعداد المقابلة:

بعد أن تم إعداد الاستبانة وفق الخطوات التي تم ذكرها، تم الاطلاع على الأدب انظري والدراسات السابقة لتشكيل فكرة موسعة فيما يتعلق بالتدوير الإداري والشفافية المهنية عما سيتم طرحه على مديري مديريات التربية والتعليم شمال الضفة الغربية للحصول على إجابات أكثر توضيحاً.

ثم تم توجيه كتاب رسمي من عميد كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم في رام الله بهدف تسهيل المهمة (الملحق 2)، وبعد الحصول على تسهيل المهمة تم الحصول على أرقام هواتف مديري مديريات شمال الضفة الغربية وعددهم (8)، وذلك للتنسيق معهم لتحديد مواعيد إجراءات المقابلات معهم.

قامت الباحثة بإجراء المقابلات مع مديري مديريات التربية والتعليم شمال الضفة الغربية في الفصل الأول من العام (2019-2020)، وقد تم تسجيل المقابلات، وتدوينها، وتفرغ ما تم سماعه من التسجيلات وبعد ذلك تم تفرغ البيانات لمعالجتها، وتحليلها من خلال تبويبها إلى محاور وتجميعها لاستخراج النتائج، ومناقشتها.

5:3 صدق أدوات الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض أدوات الدراسة (الاستبانة، والمقابلة) على مجموعة من المحكمين المختصين في شؤون الدراسات التربوية والإدارية، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت

فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكّمون بضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من ثلاثة مجالات و(36) فقرة وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 4).

6:3 ثبات الأداة (الاستبانة)

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha. والجدول (4) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (4): معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
التدوير الإداري			
1	المعرفة بمفهوم التدوير الإداري	5	70.4
2	المعرفة بأهمية التدوير الإداري	8	90.4
3	إيجابيات التدوير الإداري	7	91.0
4	سلبيات التدوير الإداري	8	91.2
معامل الثبات الكلي للمحور الأول		28	86.8
الشفافية المهنية			
1	مكافحة الفساد الإداري	5	91.2
2	القيادة المدرسية	7	91.6
3	معوقات الشفافية المهنية	8	91.4
معامل الثبات الكلي للمحور الثاني		20	91.1
معامل الثبات الكلي للأداة		48	90.2

يتضح من الجدول رقم (4) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبانة للمحور الأول (التدوير الإداري) تراوحت بين (70.4-91.5) للمجالات الأول (المعرفة بمفهوم التدوير الإداري) والثاني (سلبيات التدوير الإداري) في حين بلغ الثبات الكلي للمحور الأول (86.8)، كذلك أن معاملات

الثبات لمجالات الاستبانة للمحور الثاني (الشفافية المهنية) تراوحت بين (91.2-91.6) للمجالات الأولى (مكافحة الفساد الإداري) والثاني (القيادة المدرسية) في حين بلغ الثبات الكلي للمحور الثاني (91.1)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (90.2) وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

7:3 إجراءات الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أدوات الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص (ملحق 2).
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، إذ تم توزيع (400) استبانة، وتم استرجاع (380) استبانة وتحليلها وجميعها استبانات صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة. وكذلك إجراءات (8) مقابلات.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

8:3 متغيرات الدراسة

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات الديمغرافية:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى).

- سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، ومن 5-10 سنوات، و أكثر من 10 سنوات).

- المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات (دبلوم فاقل، وبكالوريوس، ودراسات عليا)

- المديرية: ولها ثمانية مستويات (نابلس، وجنوب نابلس، وجنين، وسلفيت، وطوباس، وطولكرم، وقلقيلية، وقباطية).

- الفرع: وله مستويان (أدبي، وعلمي).

ب. المتغير التابع:

ويتمثل في استجابات المبحوثين من المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم على فقرات أداة الدراسة التي تتعلق بالتدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية وعلاقته الشفافية المهنية من وجهات نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم.

9:3 المعالجات الإحصائية للأداة الكمية (الاستبانة)

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.

2. اختبار العينيتين المستقلتين Independent Sample t-test لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغير الدراسة المستقل وهي: الجنس، والفرع.

3. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة وهي: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية.
4. استخدم اختبار معامل الارتباط "بيرسون" لتوضيح العلاقة بين التدوير الإداري والشفافية المهنية من وجهة نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم.
5. اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين مستويات المتغيرات الديمغرافية.
6. معادلة كرونباخ – ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس ثبات الاختبار.

10:3 المعالجة النوعية للأداة الكيفية (المقابلة)

بعد إجراء المقابلات مع مديري مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية، وتفرغ إجاباته، تم تحليلها وذلك من خلال:

- حساب التكرارات في الجمل النصية لإجابات مديري التربية وبيان النسبة المئوية لها.
- ترتيبها حسب الأعلى تكراراً، ومناقشة النتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1:4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من الدراسة

2:4 النتائج المتعلقة بالمقابلة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية وعلاقته الشفافية المهنية من وجهات نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم، ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة استبانة مؤلفة من محورين و(48) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (380) من المعلمين في المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم في مديريات شمال الضفة الغربية، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها.

1:4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من الدراسة، والذي ينص على:

ما علاقة التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية بالشفافية المهنية من وجهات نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم فحص الفرضية الأولى من الدراسة والتي تنص على:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابات على التدوير الإداري ومتوسطات الاستجابات على الشفافية المهنية من وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية.

استخدام مصفوفة بيرسون Pearson Matrix Correlation لدلالة العلاقة بين المتغير المستقل (التدوير الإداري) والمتغير التابع (بالشفافية المهنية) لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية، والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل (التدوير الإداري) والمتغير التابع (الشفافية المهنية) لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الشفافية المهنية		التدوير الإداري	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
0.000	0.572**	0.63	3.41	0.60	3.31

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين فقرات محور (التدوير الإداري) والمتغير التابع (الشفافية المهنية) مع المتغير التابع (الشفافية المهنية) لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية مقدارها (0.278) عند مستوى دلالة (0.000).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من الدراسة، والذي ينص على:

ما واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر مديري التربية والتعليم؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال المقابلة التي أجريت مع مديري التربية والتعليم في مديريات شمال الضفة الغربية، وعددهم (8) فكانت كما يلي:

اتفق مديرو جنين، وقباطية، ونابلس، وسلفيت على أنّ التدوير الإداري يسهم في نقل الخبرات، واتفق مديرو جنوب نابلس، وجنين، وطوباس، وسلفيت على أنّ التدوير ضروري للتخلص من الروتين وزيادة الدافعية وتجديد المعنويات، واتفق مديراً طولكرم، وسلفيت على أنّ التدوير يخلق روح التنافس بين المدارس والإبداع والتحدي، بينما أشار مدير جنوب نابلس إلى أنه يجدد العطاء

والانتماء، وأشار مدير قلقيلية إلى الشفافية والمساءلة المهنية، في حين ذكر مدير طولكرم أن التدوير يحدث التغيير، وأضاف مدير قباطية أنه يسهم في التخلص من الترهل الإداري والنمط الكلاسيكي، والجدول (6) يبين استجابات مديري التربية والتعليم على السؤال الثاني من الدراسة.

جدول (6) استجابات مديري التربية والتعليم على واقع التدوير الإداري لمديري المدارس من وجهات نظرهم (ن=8).

الرقم	النص	التكرار	النسب المئوية
1	نقل الخبرات	4	50%
2	التخلص من الروتين وزيادة الدافعية وتجديد المعنويات.	4	50%
3	خلق روح التنافس بين المدارس والإبداع والتحدي	2	25%
4	التدوير الإداري ضروري، يجدد العطاء، والانتماء.	1	12.5%
5	الشفافية في المدارس وتحقيق المساءلة المهنية	1	12.5%
6	التخلص من الترهل الإداري والنمط الكلاسيكي.	1	12.5%
7	التغيير	1	12.5%

يتبين من الجدول رقم (6) أن أعلى نسبة تكرار جاءت مع نقل الخبرات، والتخلص من الروتين وزيادة الدافعية وتجديد المعنويات بنسبة 50% ويليهما خلق روح التنافس بين المدارس والإبداع والتحدي بنسبة (25%)، وجاءت أقل النسب (12.5) في أن التدوير الإداري ضروري التدوير الإداري ضروري، ويجدد العطاء، والانتماء، كما يحقق الشفافية في المدارس وتحقيق المساءلة المهنية، ويسهم في التخلص من الترهل الإداري والنمط الكلاسيكي، ويحدث التغيير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من الدراسة، والذي ينص على:

ما واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجال (الأنظمة المحاسبية)، وقد قامت الباحثة بتحديد خمس فترات للفصل بين الدرجات المرتفعة

والمخفضة؛ إذ حسب طول المدى وهو (4=1-5) ثم قسمته على 5 فترات (0.8=5/4) وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمدت الباحثة التقدير التالي، للفصل ما بين الدرجات، وبيان ذلك فيما يلي:

المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة كبيرة جداً.

المتوسط الحسابي (3.41-4.20 ويعادل 68.2%-84.0) درجة كبيرة.

المتوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2%-68.0%) درجة متوسطة.

المتوسط الحسابي (1.81-2.60 ويعادل 36.2%-52.0%) درجة قليلة.

المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً.

أما الأساس الذي تم الاعتماد عليه في توزيع هذه الفئات فهو الوصف الإحصائي القائم على توزيع المتوسطات بين فئات التدرج على مقياس ليكرت الخماسي يبدأ بالدرجة (أوافق بشدة) وتُعطى (5) درجات، ثم (أوافق) وتعطى (4) درجات، ثم (محايد) وتعطى (3) درجات، ثم (أعارض) وتعطى درجتين، و(أعارض بشدة) وتعطى درجة واحدة بشكل متساوٍ. والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجالات محور (التدوير الإداري) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	المعرفة بمفهوم التدوير الإداري	3.35	0.81	67%	متوسطة
2	المعرفة بأهمية التدوير الإداري	3.46	0.89	69.2%	كبيرة
3	إيجابيات التدوير الإداري	3.55	0.92	71%	كبيرة
4	سلبيات التدوير الإداري	2.89	0.85	57.8%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.31	0.60	66.2%	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لمجالات المحور الأول (التدوير الإداري) تراوحت ما بين (2.89-3.55) وقد أتى المجال الثالث في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي مقداره (3.55) وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية المجال الثاني وبمتوسط حسابي مقداره (3.46) وبدرجة كبيرة، وجاء المجال الأول بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي مقداره (3.35) وبدرجة متوسطة، وبالمرتبة الرابعة جاء المجال الرابع وبمتوسط حسابي مقداره (2.89) وبدرجة متوسطة، أما الدرجة الكلية فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.31) بدرجة متوسطة.

المجال الأول: المعرفة بمفهوم التدوير الإداري

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال (المعرفة بمفهوم التدوير الإداري) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يُنقل مدير المدرسة بقرار صادر عن وزير التربية والتعليم.	3.54	1.24	70.8%	كبيرة
2	يحدث التدوير الإداري لمديري المدارس في فترات زمنية مختلفة لا تقل عن خمس سنوات.	3.47	1.11	69.4%	متوسطة
3	يشمل قرار التدوير الإداري جميع مديري المدارس دون استثناء.	3.34	1.32	66.8%	متوسطة
4	ينفذ مدير المدرسة قرار تدويره دون اعتراض	3.27	1.16	65.4%	متوسطة
5	يتم التدوير الإداري لمديري المدارس دون مشورتهم.	3.11	1.27	62.2%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.35	0.81	67%	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (8) أن التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين لفقرات مجال المعرفة بمفهوم التدوير الإداري كانت متوسطة، وفيما يتعلق بالمتوسط الحسابي والدرجة الكلية على المجال بلغ المتوسط الحسابي (3.35) وهي درجة متوسطة، في حين حازت الفقرة رقم (1) والتي نصها ينقل مدير المدرسة بقرار صادر عن وزير التربية والتعليم على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.54) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (5) والتي نصها يتم التدوير الإداري لمديري المدارس دون مشورتهم على متوسط حسابي مقداره (3.11) وهي درجة متوسطة.

المجال الثاني: المعرفة بأهمية التدوير الإداري

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التقدير لمجال المعرفة بأهمية التدوير الإداري

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يقلل التدوير الإداري من المشاحنات بين المدير والمعلمين.	3.36	1.16	67.2%	متوسطة
2	يحقق التدوير الإداري العدالة في العمل الإداري.	3.44	1.12	69%	كبيرة
3	يقلل التدوير الإداري من استغلال المدير للسلطة الإدارية في المدرسة.	3.44	1.17	69%	كبيرة
4	يزيد التدوير الإداري من تحمل مدير المدرسة لمسؤوليته المهنية والإدارية.	3.58	1.10	71.6%	كبيرة
5	يعزز التدوير الإداري من انتماء المعلمين لمدارسهم.	3.28	1.10	65.6%	متوسطة
6	ينمي التدوير الإداري لدى مدير المدرسة الإخلاص للعمل وليس للمنصب.	3.50	1.16	70%	كبيرة
7	يشجع التدوير الإداري لمديري المدارس على اثبات قدراتهم والتنافس المهني في العمل الإداري.	3.64	1.12	72.8%	كبيرة

كبيرة	%69.8	1.19	3.49	يقلل التدوير الإداري من النفاق الوظيفي الذي يبيده البعض من المعلمين لمديريهم في المدارس.	8
كبيرة	%69.2	0.89	3.46	الدرجة الكلية	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (9) أن التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين ل فقرات مجال المعرفة بأهمية التدوير الإداري كانت كبيرة، وفي ما يتعلق بالدرجة الكلية على المجال بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (7) والتي نصها يشجع التدوير الإداري مديري المدارس على إثبات قدراتهم والتنافس المهني في العمل الإداري على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.64) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (5) والتي نصها "يعزز التدوير الإداري من انتماء المعلمين لمدارسهم على أقل متوسط حسابي بلغ مقداره (3.28) وهي درجة متوسطة.

المجال الثالث: إيجابيات التدوير الإداري

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المعرفة إيجابيات التدوير الإداري

رقم الفقرة	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	كبيرة	%74.4	1.22	3.72	يدرك المعلم أن الولاء المهني يكون للوظيفة وليس لمدير المدرسة
2	كبيرة	%69.6	1.13	3.48	يشعر المعلم بالأمان الوظيفي في مدرسته
3	كبيرة	%70	1.07	3.50	يحافظ التدوير الإداري على العلاقة الودية بين المعلم ومديرية المدرسة
4	كبيرة	%72.02	1.12	3.61	يكفل التدوير الإداري للمعلم تقويمه حسب أداءه المهني وليس ولاءه للمدير
5	كبيرة	%70.04	1.00	3.52	ينمي التدوير الإداري مفهوم المساءلة لدى

كبيرة	%71.06	1.06	3.58	يحقّق التدوير الإداري الشفافية المهنية في تقييم أداء المدرسة من قبل المتابعة	6
كبيرة	%68.08	1.15	3.44	يلغي التدوير الإداري مفاهيم الوساطة	7
كبيرة	%71	0.92	3.55	الدرجة الكلية للمجال الثالث	

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أنّ التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين لفقرات مجال المعرفة إيجابيات التدوير الإداري كانت كبيرة، وفي ما يتعلق بالدرجة الكلية على المجال بلغ متوسطها الحسابي (3.55) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (1) والتي نصها "يدرك المعلم أن الولاء المهني يكون للوظيفة وليس لمدير المدرسة" على أعلى متوسط ومقداره (3.72) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (7) والتي نصها "يلغي التدوير الإداري مفاهيم الوساطة والمحسوبية" على أقل متوسط ومقداره (3.44) وهي درجة كبيرة.

المجال الرابع: سلبيات التدوير الإداري

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المعرفة سلبيات التدوير الإداري

رقم الفقرة	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	متوسطة	%56.8	1.21	2.84	يضعف التدوير الإداري من قدرة مدير المدرسة على التواصل مع المجتمع المحلي
2	متوسطة	%59.4	1.10	2.97	يقلل التدوير الإداري فرصة العمل ضمن فريق في المدرسة
3	متوسطة	%57.4	1.09	2.87	يعيق التدوير الإداري المبادرات المطروحة سابقاً في المدرسة من قبل المعلمين
4	متوسطة	%58	1.06	902.	يعجز بعض المديرين في التدوير الإداري من قيادة المدرسة

متوسطة	54.2%	1.13	2.71	يحتاج المدير عند التدوير جهداً كبيراً في بناء الثقة مع المعلمين الجدد	5
متوسطة	59.4%	1.08	72.9	يضعف التدوير الإداري من فرصة معالجة مشكلات المعلمين من قبل مدير المدرسة	6
متوسطة	60.2	1.15	3.01	يضعف التدوير الإداري العلاقات الاجتماعية بين مدير المدرسة والمعلمين	7
متوسطة	57%	1.12	2.85	يعيق التدوير الإداري دون استكمال تحقيق رؤية المدرسة	8
متوسطة	57.8%	0.85	2.89	الدرجة الكلية للمجال الرابع	

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أنّ التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين لفقرات مجال المعرفة سلبيات التدوير الإداري كانت متوسطة، وفي ما يتعلق بالدرجة الكلية على المجال بلغ متوسطها الحسابي (2.89) وهي درجة متوسطة، في حين حازت الفقرة رقم (7) والتي نصها "يضعف التدوير الإداري العلاقات الاجتماعية بين مدير المدرسة والمعلمين" على أعلى متوسط ومقداره (3.01) وهي درجة متوسطة، في حين حازت الفقرة رقم (5) والتي نصها "يحتاج المدير عند التدوير جهداً كبيراً في بناء الثقة مع المعلمين الجدد" على أقل متوسط ومقداره (2.71) وهي درجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من الدراسة، والذي نصه:

ما واقع الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الدراسة (الشفافية المهنية)، وجميع مجالاتها الواردة في الاستبانة، والجدول رقم (12) يبين النتائج

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات والمجال الكلي للمحور

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقم الفقرة
كبيرة	75.8%	1.12	3.79	مكافحة الفساد الإداري	1
كبيرة	74.8%	1.04	3.74	القيادة المدرسية	2
متوسطة	54%	0.91	2.70	معوقات الشفافية المهنية	3
كبيرة	68.2%	0.63	3.41	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول رقم (12) أنَّ المتوسطات الحسابية لمجالات المحور الثاني (الشفافية المهنية) تراوحت ما بين (3.41-3.79)، وقد أتى المجال الأول في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي مقداره (3.79) وبدرجة كبيرة، وفي المرتبة الثانية المجال الثاني وبمتوسط حسابي مقداره (3.74) وبدرجة كبيرة، وجاء المجال الثالث بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي مقداره (2.70) وبدرجة متوسطة، أما الدرجة الكلية فقد حصلت على متوسط حسابي مقداره (3.41) بدرجة كبيرة.

المجال الأول: مكافحة الفساد الإداري

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مكافحة الفساد الإداري

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
كبيرة	77.2%	1.26	3.86	تسهم الشفافية المهنية في مكافحة الفساد الإداري	1
كبيرة	76.2%	1.23	3.81	تحقق الشفافية المهنية التنمية المهنية الناجحة	2
كبيرة	76.2%	1.16	3.81	تعزز الشفافية المهنية قيم المساءلة والمكاشفة	3
كبيرة	74.4%	1.19	3.72	تكفل الشفافية المهنية بمحاسبة المقصرين في أعمالهم المهنية والإدارية	4
كبيرة	74.8%	1.16	3.74	تضمن الشفافية المهنية عدالة التصرف بميزانية المدرسة.	5
كبيرة	75.8%	21.1	3.79	الدرجة الكلية للمجال الأول	

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) أنّ الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين لفقرات مجال مكافحة الفساد الإداري كانت كبيرة، وفي ما يتعلق بالدرجة الكلية على المجال بلغ متوسطها الحسابي (3.79) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (1) والتي نصها "تسهم الشفافية المهنية في مكافحة الفساد الإداري"، على أعلى متوسط ومقداره (3.86) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (4) والتي نصها "تكفل الشفافية المهنية بمحاسبة المقصرين في أعمالهم المهنية والإدارية" على أقل متوسط ومقداره (3.72) وهي درجة كبيرة.

المجال الثاني: القيادة المدرسية

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القيادة المدرسية

رقم الفقرة	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	كبيرة	75.6%	1.18	3.78	تنمي الشفافية المهنية المسؤولية المهنية لدى مدير المدرسة
2	كبيرة	74.4%	21.1	3.72	14 تدفع الشفافية المهنية مدير المدرسة إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات
3	كبيرة	74.4%	1.14	3.72	تنمي الشفافية المهنية الرقابة الداخلية لدي مدير المدرسة
4	كبيرة	73.2%	1.14	3.66	تقلل الشفافية المهنية من التوتر الوظيفي لدى المعلمين
5	كبيرة	75%	1.14	3.75	تعزز الشفافية المهنية من الأدوار القيادية لمدير المدرسة
6	كبيرة	76%	1.13	3.80	تقوي الشفافية المهنية من الاتصال والتواصل بين المدير والمعلمين وأولياء
7	كبيرة	75.6%	1.16	3.78	تزيد الشفافية المهنية من إخلاص المعلمين لوظيفتهم المهنية لشعورهم بالرضا الوظيفي
	كبيرة	74.8%	1.04	3.74	الدرجة الكلية للمجال الثاني

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) أنّ الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين لفقرات مجال القيادة المدرسية كانت كبيرة، وفي ما يتعلق بالدرجة الكلية على المجال بلغ متوسطها الحسابي (3.74) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (6) والتي نصها "تقوي الشفافية المهنية من الاتصال والتواصل بين المدير والمعلمين وأولياء الأمور"، على أعلى متوسط ومقداره (3.80) وهي درجة كبيرة، في حين حازت الفقرة رقم (4) والتي نصها "تقلل الشفافية المهنية من التوتر الوظيفي لدى المعلمين"، على أقل متوسط ومقداره (3.66) وهي درجة كبيرة.

المجال الثالث: معوقات الشفافية المهنية

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال معوقات الشفافية المهنية

رقم الفقرة	الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	متوسطة	54.6%	1.20	2.73	تفرد مدير المدرسة في اتخاذ القرارات وحده
2	متوسطة	55.4%	1.20	2.77	تغيب دور المعلمين في صنع القرار
3	متوسطة	55.4%	1.12	2.77	تخوف مدير المدرسة من كشف عيوبه أمام المعلمين
4	متوسطة	51.4%	1.13	2.57	كثرة الأعباء المهنية والإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة
5	متوسطة	53%	1.14	2.65	وجود إدارات مدرسية تسلطية
6	متوسطة	54.8%	1.08	2.74	تغيب دور أولياء الأمور في المشاركة المجتمعية للمدرسة
7	متوسطة	53.4%	21.1	2.67	نقشي مفاهيم المحاسبة والمحسوبة في
8	متوسطة	53.2%	1.16	2.66	غياب الرضا الوظيفي لدى المعلمين في
	متوسطة	54%	0.91	2.70	الدرجة الكلية للمجال الثالث

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أنّ الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين لفقرات مجال معوقات الشفافية

المهنية كانت متوسطة، وفي ما يتعلق بالدرجة الكلية على المجال بلغ متوسطها الحسابي (2.70) وهي درجة متوسطة، في حين حازت الفقرة رقم (2) والتي نصها "تغيب دور المعلمين في صنع القرار"، والفقرة رقم (3) والتي نصها "تخوف مدير المدرسة من كشف عيوبه أمام المعلمين" على أعلى متوسط ومقداره (2.77) وهي درجة متوسطة، في حين حازت الفقرة رقم (4) والتي نصها "كثرة الأعباء المهنية والإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة"، على أقل متوسط ومقداره (2.57) وهي درجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من الدراسة، والذي ينص على:

هل تختلف اتجاهات المعلمين نحو التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية باختلاف متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية، والفرع)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم فحص الفرضيات الصفرية التالية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية، والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو التدوير الإداري تُعزى إلى متغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين

(Independent t-Test) ونتائج الجدول (16) تبين ذلك.

الجدول (16) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة	قيمة (ت)	أنثى (ن =		ذكر (ن=174)		المجال
		الانحر	المتو	الانحر	المتو	
0.22	-1.208-	0.78	3.40	0.85	3.30	المعرفة بمفهوم التدوير الإداري
0.67	0.422	0.90	3.45	0.88	3.48	المعرفة بأهمية التدوير الإداري
0.96	0.045	0.91	3.55	0.94	3.55	إيجابيات التدوير الإداري
0.31	-1.008-	0.83	2.93	0.87	2.84	سلبيات التدوير الإداري
0.55	-0.594-	0.62	3.33	0.58	3.29	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج جدول رقم (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الإستجابات على التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس في مجالات المعرفة بمفهوم التدوير الإداري، والمعرفة بأهمية التدوير الإداري، وإيجابيات التدوير الإداري، وسلبيات التدوير الإداري والدرجة الكلية، حيث كانت مستوى الدلالة لجميع المجالات والدرجة الكلية أعلى من (0.05%) حيث بلغت مستوى دلالاتها على التوالي (22%، 67%، 96%، 31%، 55%).

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو التدوير الإداري تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)

ون نتائج الجدول (17) تبين ذلك:

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التدوير الإداري من وجهات

نظر معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال	المحور
80.7	53.2	47	اقل من 5 سنوات	المعرفة	التدوير الإداري
0.84	3.37	90	من 5-10 سنوات	بمفهوم	
0.81	3.36	243	أكثر من 10 سنوات	التدوير	
0.81	3.35	380	المجموع	الإداري	
20.9	13.5	47	اقل من 5 سنوات	المعرفة	
0.98	3.48	90	من 5-10 سنوات	بأهمية	
0.85	3.45	243	أكثر من 10 سنوات	التدوير	
0.89	63.4	380	المجموع	الإداري	
20.8	53.7	47	اقل من 5 سنوات	إيجابيات	
0.97	3.55	90	من 5-10 سنوات	التدوير	
0.92	3.51	243	أكثر من 10 سنوات	الإداري	
0.92	3.55	380	المجموع		
0.86	22.8	47	اقل من 5 سنوات	سلبيات	
0.84	2.97	90	من 5-10 سنوات	التدوير	
0.85	2.87	243	أكثر من 10 سنوات	الإداري	
0.85	2.89	380	المجموع		
90.5	33.3	47	اقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية	
0.62	3.34	90	من 5-10 سنوات		
0.61	3.30	243	أكثر من 10 سنوات		
0.60	13.3	380	المجموع		

الجدول (18) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.640	0.447	0.297	2	0.593	بين المجموعات	المعرفة بمفهوم التدوير الإداري
		0.664	377	250.352	داخل المجموعات	
			379	250.946	المجموع	
0.880	0.128	0.102	2	0.203	بين المجموعات	المعرفة بأهمية التدوير الإداري
		0.796	377	300.184	داخل المجموعات	
			379	300.387	المجموع	
0.277	1.288	1.093	2	2.186	بين المجموعات	إيجابيات التدوير الإداري
		0.849	377	319.906	داخل المجموعات	
			379	322.092	المجموع	
0.580	0.546	0.392	2	0.783	بين المجموعات	سلبيات التدوير الإداري
		0.718	377	270.642	داخل المجموعات	
			379	271.425	المجموع	
0.810	0.211	0.078	2	0.155	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.368	377	138.552	داخل المجموعات	
			379	138.707	المجموع	

يتضح من نتائج جدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الإستجابات على التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجالات المعرفة بمفهوم التدوير الإداري، والمعرفة بأهمية التدوير الإداري، وإيجابيات التدوير الإداري، وسلبيات التدوير الإداري والدرجة الكلية، حيث كانت مستوى دلالاتها على التوالي: (0.64%، 0.88%، 0.27%، 0.58%، 0.81%).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو التدوير الإداري تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) ونتائج الجدول (19) تبين ذلك.

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداء التدوير الإداري من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التدوير الإداري	المعرفة بمفهوم التدوير الإداري	دبلوم	28	3.49	0.83
		بكالوريوس	302	3.32	0.80
		دراسات	50	3.46	0.89
		المجموع	380	3.35	0.81
	المعرفة بأهمية التدوير الإداري	دبلوم	28	3.81	0.84
		بكالوريوس	302	3.43	0.89
		دراسات	50	3.49	0.88
		المجموع	380	3.46	0.89
	إيجابيات التدوير الإداري	دبلوم	28	3.87	0.96
		بكالوريوس	302	3.52	0.93
		دراسات	50	3.54	0.84
		المجموع	380	3.55	0.92
	سلبيات التدوير الإداري	دبلوم	28	3.29	0.80
		بكالوريوس	302	2.88	0.83

0.90	2.73	50	دراسات	الدرجة الكلية
0.85	2.89	380	المجموع	
0.64	3.61	28	دبلوم	
0.60	3.29	302	بكالوريوس	
0.59	3.31	50	دراسات	
0.60	3.31	380	المجموع	

الجدول (20) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.352	1.047	0.693	2	1.386	بين المجموعات	المعرفة بمفهوم التدوير
		0.662	377	249.559	داخل المجموعات	
			379	250.946	المجموع	
0.092	2.398	1.886	2	3.773	بين المجموعات	المعرفة بأهمية التدوير
		0.787	377	296.614	داخل المجموعات	
			379	300.387	المجموع	
0.159	1.851	1.566	2	3.131	بين المجموعات	إيجابيات التدوير
		0.846	377	318.961	داخل المجموعات	
			379	322.092	المجموع	
0.019*	4.027	2.839	2	5.678	بين المجموعات	سلبيات التدوير الإداري
		0.705	377	265.748	داخل المجموعات	
			379	271.425	المجموع	
0.023*	3.807	1.373	2	2.746	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.361	377	135.961	داخل المجموعات	
			379	138.707	المجموع	

يتضح من نتائج جدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الإستجابات على التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية

الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات المعرفة بمفهوم التدوير الإداري، والمعرفة بأهمية التدوير الإداري، وإيجابيات التدوير الإداري حيث كانت مستوى دلالاتها الإحصائية على التوالي (0.35، 0.09، 0.15) أي أكبر من (0.05) بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابتهم لمجال سلبيات التدوير الإداري والدرجة الكلية حيث حصلت على مستوى دلالة أقل من (0.02)، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية والجدول (29) يبين هذه الفروق.

الجدول (21) اختبار LSD للمقارنة البعدية

المجال	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
سلبيات التدوير الإداري	دبلوم		*0.40771	*0.55385
	بكالوريوس			0.14615
	دراسات عليا			
الدرجة الكلية	دبلوم		*0.32710	*0.30891
	بكالوريوس			-0.01819-
	دراسات عليا			

يشير الجدول رقم (21) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مجال سلبيات التدوير الإداري بين الدبلوم والبكالوريوس ولصالح الدبلوم، وبين الدبلوم والدراسات العليا ولصالح الدبلوم، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مجال الدرجة الكلية بين الدبلوم والبكالوريوس ولصالح الدبلوم، وبين الدبلوم والدراسات العليا ولصالح الدبلوم.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو التدوير الإداري تُعزى إلى متغير المديرية.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)

ونتائج الجدول (22) تبين ذلك.

الجدول (22) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المديرية

المحور	المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التدوير الإداري	المعرفة بمفهوم التدوير الإداري	نابلس	78	3.42	0.70
		جنوب نابلس	43	3.51	0.71
		جنين	70	3.66	0.70
		سلفيت	29	3.58	0.71
		طوباس	17	3.60	0.50
		طولكرم	54	3.56	0.69
		قلقيلية	20	3.53	0.81
		قباطية	69	2.49	0.74
		المجموع	380	3.35	0.81
		المعرفة بأهمية التدوير الإداري	نابلس	78	3.76
	جنوب نابلس		43	3.94	0.60
	جنين		70	3.75	0.73
	سلفيت		29	3.34	1.06
	طوباس		17	3.58	0.80
	طولكرم		54	3.55	0.76
	قلقيلية		20	3.54	0.82
	قباطية		69	2.47	0.75
	المجموع		380	3.46	0.89
	إيجابيات التدوير الإداري		نابلس	78	3.85
		جنوب نابلس	43	4.06	0.59
		جنين	70	3.89	0.72
		سلفيت	29	3.75	0.96
		طوباس	17	3.49	0.95
		طولكرم	54	3.71	0.70
		قلقيلية	20	3.56	0.68

0.67	2.34	69	قباطية	سليبات التدوير الإداري		
0.92	3.55	380	المجموع			
0.77	2.95	78	نابلس			
0.82	3.04	43	جنوب نابلس			
0.75	2.77	70	جنين			
0.93	2.68	29	سلفيت			
1.07	2.87	17	طوباس			
0.85	2.73	54	طولكرم			
0.91	2.93	20	قلقيلية			
0.90	3.05	69	قباطية			
0.85	2.89	380	المجموع			
0.45	3.50	78	نابلس			الدرجة الكلية
0.42	3.64	43	جنوب نابلس			
0.47	3.52	70	جنين			
0.64	3.34	29	سلفيت			
0.42	3.38	17	طوباس			
0.53	3.39	54	طولكرم			
0.64	3.39	20	قلقيلية			
0.50	2.59	69	قباطية			
0.60	3.31	380	المجموع			

الجدول (23) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المديرية

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
*0.000	18.686	9.326	7	65.283	بين المجموعات	المعرفة بمفهوم التدوير الإداري
		0.499	372	185.663	داخل المجموعات	
			379	250.946	المجموع	
*0.000	23.175	13.031	7	91.217	بين المجموعات	المعرفة بأهمية التدوير الإداري
		0.562	372	209.170	داخل المجموعات	
			379	300.387	المجموع	
	35.960	18.570	7	129.989	بين المجموعات	

*0.000		0.516	372	192.103	داخل المجموعات	إيجابيات التدوير الإداري
			379	322.092	المجموع	
0.214	1.376	0.979	7	6.850	بين المجموعات	سلبيات التدوير الإداري
		0.711	372	264.575	داخل المجموعات	
			379	271.425	المجموع	
*0.000	27.063	6.686	7	46.802	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.247	372	91.904	داخل المجموعات	
			379	138.707	المجموع	

يتضح من نتائج جدول رقم (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الإستجابات على التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية في مجال سلبيات التدوير الإداري حيث كانت مستوى دلالاتها أعلى من (0.05)، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجالات المعرفة بمفهوم التدوير الإداري، والمعرفة بأهمية التدوير الإداري، وإيجابيات التدوير الإداري، والدرجة الكلية حيث كانت مستوى دلالاتها أعلى من (0.05)، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية والجدول (24) يبين هذه الفروق.

الجدول (24) اختبار LSD للمقارنة البعدية

المجال	المديرية	نابلس	جنوب نابلس	جنين	سلفيت	طوباس	طولكرم	قليلية	قباطية
المعرفة بمفهوم التدوير الإداري	نابلس	-0.08481	-0.23366*	-0.15559	-0.17628	-0.13925	-0.10628	.93749*	
	جنوب نابلس		-0.14885	-0.07078	-0.09147	-0.05444	-0.02147	1.02230*	
	جنين			0.07807	0.05738	0.09442	0.12738	1.17115*	
	سلفيت				-0.02069	0.01635	0.04931	1.09308*	
	طوباس					0.03704	0.07000	1.11377*	
	طولكرم						0.03296	1.07673*	
	قليلية							1.04377*	
	قباطية								
المعرفة بأهمية التدوير الإداري	نابلس	-0.18568	0.00286	.41936*	0.17530	0.20294	0.22047	1.28232*	
	جنوب نابلس		0.18854	.60504*	0.36098	.38862*	.40615*	1.46800*	
	جنين			.41649*	0.17243	0.20008	0.21760	1.27946*	
	سلفيت				-0.24406	-0.21642	-0.19889	.86296*	
	طوباس					0.02764	0.04517	1.10702*	
	طولكرم						0.01753	1.07938*	

1.06185*								قليلية	إيجابيات التدوير الإداري
								قباطية	
1.51093*	0.28736	0.13692	0.36145	0.09960	-0.03747	-0.20926		نابلس	
1.72019*	.49662*	.34618*	.57071*	0.30886	0.17179			جنوب نابلس	
1.54840*	0.32483	0.17439	.39892*	0.13706				جنين	
1.41133*	0.18777	0.03733	0.26186					سلفيت	
1.14948*	-0.07409	-0.22453						طوباس	
1.37401*	0.15044							طولكرم	
1.22357*								قليلية	
								قباطية	الدرجة الكلية
.90617*	0.10632	0.10546	0.11039	0.15761	-0.02287	-0.14366		نابلس	
1.04983*	0.24998	.24911*	0.25404	.30127*	0.12079			جنوب نابلس	
.92904*	0.12919	0.12833	0.13326	0.18048				جنين	
.74856*	-0.05129	-0.05215	-0.04722					سلفيت	
.79578*	-0.00407	-0.00493						طوباس	
0.80071*	0.00086							طولكرم	
0.79985*								قليلية	
								قباطية	

يشير الجدول رقم (24) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مجال المعرفة بمفهوم التدوير الإداري بين مديرية نابلس ومديرية جنين ولصالح مديرية نابلس، وكذلك بين مديرية نابلس ومديرية قباطية ولصالح مديرية قباطية، وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية قباطية ولصالح مديرية جنوب نابلس، وبين مديرية جنين ومديرية قباطية ولصالح مديرية جنين، وبين مديرية سلفيت ومديرية قباطية ولصالح مديرية سلفيت، وبين مديرية طوباس ومديرية قباطية ولصالح مديرية طوباس، وبين مديرية طولكرم ومديرية قباطية ولصالح مديرية طولكرم، وبين مديرية قلقيلية ومديرية قباطية ولصالح مديرية قلقيلية، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مجال المعرفة بأهمية التدوير الإداري بين مديرية نابلس ومديرية سلفيت ولصالح مديرية نابلس وبين مديرية نابلس ومديرية قباطية ولصالح مديرية نابلس، وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية سلفيت ولصالح مديرية جنوب نابلس وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية طولكرم ولصالح مديرية جنوب نابلس وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية قلقيلية ولصالح مديرية جنوب نابلس وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية قباطية ولصالح مديرية جنوب نابلس، وبين مديرية جنين ومديرية سلفيت ولصالح مديرية جنين وبين مديرية جنين ومديرية قباطية ولصالح مديرية جنين، وبين مديرية سلفيت ومديرية قباطية ولصالح مديرية سلفيت، وبين مديرية طوباس ومديرية قباطية ولصالح مديرية طوباس، وبين مديرية طولكرم ومديرية قباطية ولصالح مديرية طولكرم، وبين مديرية قلقيلية ومديرية قباطية ولصالح مديرية قلقيلية، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مجال إيجابيات التدوير الإداري بين مديرية نابلس ومديرية قباطية ولصالح مديرية نابلس، وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية طوباس ولصالح مديرية جنوب نابلس وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية طولكرم ولصالح مديرية جنوب نابلس وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية قلقيلية ولصالح مديرية جنوب نابلس وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية قباطية ولصالح مديرية جنوب نابلس، وبين مديرية جنين ومديرية طوباس ولصالح مديرية جنين وبين مديرية جنين ومديرية قباطية ولصالح مديرية جنين، وبين مديرية سلفيت ومديرية قباطية ولصالح مديرية سلفيت، وبين مديرية طوباس ومديرية قباطية ولصالح مديرية طوباس، وبين مديرية قلقيلية ومديرية قباطية ولصالح مديرية قلقيلية، ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى

الدلالة ($\alpha=0.05$) في مجال الدرجة الكلية بين مديرية نابلس ومديرية قباطية ولصالح مديرية نابلس، وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية سلفيت ولصالح مديرية جنوب نابلس وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية طولكرم ولصالح مديرية جنوب نابلس وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية قباطية ولصالح مديرية جنوب نابلس، وبين مديرية جنين ومديرية قباطية ولصالح مديرية جنين، وبين مديرية سلفيت ومديرية قباطية ولصالح مديرية سلفيت، وبين مديرية طوباس ومديرية قباطية ولصالح مديرية طوباس، وبين مديرية طولكرم ومديرية قباطية ولصالح مديرية طولكرم، وبين مديرية قلقيلية ومديرية قباطية ولصالح مديرية قلقيلية.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو التدوير الإداري تُعزى إلى متغير الفرع.

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-Test) ونتائج الجدول (25) تبين ذلك.

الجدول (25) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الفرع

الدلالة	قيمة (ت)	علمي (ن = 159)		أدبي (ن = 221)		المجال
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
0.299	1.039	20.8	3.30	0.81	3.39	المعرفة بمفهوم التدوير
0.093	-1.687-	0.82	53.5	0.93	3.40	المعرفة بأهمية التدوير
0.146	-1.456-	0.88	33.6	0.95	3.49	إيجابيات التدوير الإداري
0.985	-0.018-	0.79	92.8	0.89	2.89	سلبيات التدوير الإداري
0.412	-0.821-	0.57	43.3	0.63	3.29	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج جدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الإستجابات على التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية

الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الفرع في مجالات المعرفة بمفهوم التدوير الإداري، والمعرفة بأهمية التدوير الإداري، وإيجابيات التدوير الإداري، وسلبيات التدوير الإداري والدرجة الكلية، حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وكانت مستوى الدلالة للمجالات على التوالي (0.29، 0.09، 0.14، 0.98).

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو الشفافية المهنية تُعزى إلى متغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-Test) ونتائج الجدول (26) تبين ذلك.

جدول (26) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة	قيمة (ت)	أنثى (ن = 206)		ذكر (ن = 174)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.038	-2.080-	1.02	3.90	1.21	3.66	مكافحة الفساد الإداري
0.128	-1.527-	0.98	3.82	1.11	3.65	القيادة المدرسية
0.974	0.033	0.88	2.70	0.94	2.70	معوقات الشفافية المهنية
*0.040	-2.066-	0.60	3.47	0.66	3.34	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج جدول رقم (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابات على الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس في مجالات القيادة المدرسية، ومعوقات الشفافية المهنية، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجالات مكافحة الفساد الإداري، والدرجة الكلية، لصالح المعلمات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو الشفافية المهنية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)

ونتائج الجدول (27) تبين ذلك

الجدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الشفافية المهنية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشفافية المهنية	مكافحة الفساد الإداري	أقل من 5 سنوات	47	3.95	1.23
		من 5-10 سنوات	90	3.87	1.05
		أكثر من 10 سنوات	243	3.72	1.12
		المجموع	380	3.79	1.12
	القيادة المدرسية	أقل من 5 سنوات	47	3.83	1.06
		من 5-10 سنوات	90	3.80	1.06
		أكثر من 10 سنوات	243	3.71	1.03
		المجموع	380	3.74	1.04
	معوقات الشفافية المهنية	أقل من 5 سنوات	47	2.69	0.92
		من 5-10 سنوات	90	2.71	0.97
		أكثر من 10 سنوات	243	2.70	0.88
		المجموع	380	2.70	0.91
	الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	47	3.49	0.77
		من 5-10 سنوات	90	3.46	0.57
		أكثر من 10 سنوات	243	3.38	0.62
		المجموع	380	3.41	0.63

الجدول (28) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.323	1.132	1.407	2	2.814	بين المجموعات	مكافحة الفساد الإداري
		1.243	377	468.534	داخل المجموعات	
			379	471.348	المجموع	
0.626	0.470	0.510	2	1.021	بين المجموعات	القيادة المدرسية
		1.087	377	409.726	داخل المجموعات	
			379	410.747	المجموع	
0.992	0.008	0.006	2	0.013	بين المجموعات	معوقات الشفافية المهنية
		0.825	377	311.031	داخل المجموعات	
			379	311.044	المجموع	
0.383	0.961	0.382	2	0.763	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.397	377	149.639	داخل المجموعات	
			379	150.402	المجموع	

يتضح من نتائج جدول رقم (28) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الإستجابات على الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجالات مكافحة الفساد الإداري، القيادة المدرسية، معوقات الشفافية المهنية، والدرجة الكلية، حيث كانت مستوى دلالاتها على التوالي (0.32، 0.62، 0.99، 0.38) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو الشفافية المهنية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)

ونتائج الجدول (29) تبين ذلك:

الجدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الشفافية المهنية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال	المحور
0.99	3.98	28	دبلوم	مكافحة الفساد الإداري	الشفافية المهنية
1.11	3.78	302	بكالوريوس		
1.23	3.74	50	دراسات عليا		
1.12	3.79	380	المجموع		
0.94	3.88	28	دبلوم	القيادة المدرسية	
1.05	3.73	302	بكالوريوس		
1.08	3.76	50	دراسات عليا		
1.04	3.74	380	المجموع		
1.02	2.93	28	دبلوم	معوقات الشفافية المهنية	
0.90	2.69	302	بكالوريوس		
0.86	2.65	50	دراسات عليا		
0.91	2.70	380	المجموع		
0.66	3.59	28	دبلوم	الدرجة الكلية	
0.62	3.40	302	بكالوريوس		
0.65	3.38	50	دراسات عليا		
0.63	3.41	380	المجموع		

الجدول (30) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.636	0.454	0.566	2	1.132	بين المجموعات	مكافحة الفساد الإداري
		1.247	377	470.216	داخل المجموعات	
			379	471.348	المجموع	
0.757	0.279	0.304	2	0.607	بين المجموعات	القيادة المدرسية
		1.088	377	410.139	داخل المجموعات	
			379	410.747	المجموع	
0.376	0.981	0.805	2	1.610	بين المجموعات	معوقات الشفافية المهنية
		0.821	377	309.433	داخل المجموعات	
			379	311.044	المجموع	
0.272	1.306	0.517	2	1.035	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.396	377	149.367	داخل المجموعات	
			379	150.402	المجموع	

يتضح من نتائج جدول رقم (30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الإستجابات على الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات مكافحة الفساد الإداري، القيادة المدرسية، معوقات الشفافية المهنية، والدرجة الكلية، حيث كانت مستوى دلالاتها على التوالي (0.63، 0.75، 0.37، 0.27) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو الشفافية المهنية تُعزى إلى متغير المديرية.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)

ونتائج الجدول (31) تبين ذلك:

الجدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الشفافية المهنية من وجهات نظر معلمي المدارس الحكومية تبعاً لمتغير المديرية

المحور	المجال	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف
الشفافية المهنية	مكافحة الفساد الإداري	نابلس	78	4.25	0.65
		جنوب نابلس	43	4.38	0.53
		جنين	70	4.16	0.77
		سلفيت	29	4.21	0.72
		طوباس	17	4.12	0.69
		طولكرم	54	4.15	0.59
		قلقيلية	20	4.11	0.69
		قباطية	69	1.88	0.65
		المجموع	380	3.79	1.12
		القيادة المدرسية		نابلس	78
جنوب نابلس	43			4.28	0.49
جنين	70			4.10	0.66
سلفيت	29			4.17	0.63
طوباس	17			3.95	0.82
طولكرم	54			4.13	0.62
قلقيلية	20			4.09	0.58
قباطية	69			1.97	0.60

1.04	3.74	380	المجموع	معوقات الشفافية المهنية	
0.94	2.64	78	نابلس		
0.69	2.31	43	جنوب نابلس		
0.85	2.49	70	جنين		
0.86	2.51	29	سلفيت		
0.80	2.77	17	طوباس		
0.72	2.46	54	طولكرم		
0.71	2.84	20	قلقيلية		
0.89	3.44	69	قباطية		
0.91	2.70	380	المجموع		
0.47	3.68	78	نابلس	الدرجة الكلية	
0.37	3.65	43	جنوب نابلس		
0.38	3.58	70	جنين		
0.49	3.63	29	سلفيت		
0.42	3.61	17	طوباس		
0.48	3.58	54	طولكرم		
0.47	3.68	20	قلقيلية		
0.38	2.43	69	قباطية		
0.63	3.41	380	المجموع		

الجدول (32) نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المديرية

الدالة الإحصائية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
0.000*	99.800	43.938	7	307.569	بين المجموعات	مكافحة الفساد الإداري
		0.440	372	163.779	داخل	
			379	471.348	المجموع	
0.000*	99.483	38.247	7	267.729	بين المجموعات	القيادة المدرسية
		0.384	372	143.018	داخل	
			379	410.747	المجموع	

0.000*	10.602	7.390	7	51.733	بين المجموعات	معوقات الشفافية
		0.697	372	259.310	داخل	
			379	311.044	المجموع	
0.000*	63.399	11.688	7	81.819	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.184	372	68.583	داخل	
			379	150.402	المجموع	

يتضح من نتائج جدول رقم (32) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الإستجابات على الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من جهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية في مجالات مكافحة الفساد الإداري، القيادة المدرسية، معوقات الشفافية المهنية، والدرجة الكلية حيث كانت مستوى دلالاتها أقل من (0.05)، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق قامت الباحثة باستخدام إختبار LSD للمقارنات البعدية والجدول (33) يبين هذه الفروق.

الجدول (33) إختبار LSD للمقارنة البعدية

المجال	المديرية	نابلس	جنوب نابلس	جنين	سلفيت	طوباس	طولكرم	قلقيلية	قباطية
مكافحة الفساد الإداري	نابلس		-0.12931	0.09244	0.03537	0.12979	0.09281	0.14244	2.36459*
	جنوب نابلس			0.22174	0.16468	0.25910	0.22211	0.27174	2.49389*
	جنين				-0.05707	0.03735	0.00037	0.05000	2.27215*
	سلفيت					0.09442	0.05744	0.10707	2.32922*
	طوباس						-0.03698	0.01265	2.23480*
	طولكرم							0.04963	2.27178*
	قلقيلية								2.22215*
القيادة المدرسية	نابلس		-0.13650	0.04287	-0.03507	0.18742	0.00665	0.04695	2.17276*
	جنوب نابلس			0.17936	0.10142	0.32392	0.14314	0.18344	2.30925*
	جنين				-0.07794	0.14456	-0.03622	0.00408	2.12989*
	سلفيت					0.22250	0.04172	0.08202	2.20783*
	طوباس						-0.18078	-0.14048	1.98533*
	طولكرم							0.04030	2.16611*

2.12581*								قليلية	معوقات الشفافية المهنية
								قباطية	
-.79418-*	-0.19421	0.18021	-0.12966	0.12824	0.15005	.33135*		نابلس	
-1.12553-*	-.52556-*	-0.15114	-0.46101	-0.20312	-0.18130			جنوب نابلس	
-.94423-*	-0.34426	0.03016	-0.27971	-0.02182				جنين	
-.92241-*	-0.32244	0.05197	-0.25790					سلفيت	
-.66452-*	-0.06455	0.30987						طوباس	
-.97439-*	-0.37442							طولكرم	
-.59997-*								قليلية	
								قباطية	
2.36459*	0.14244	0.09281	0.12979	0.03537	0.09244	-0.12931-		نابلس	الدرجة الكلية
2.49389*	0.27174	0.22211	0.25910	0.16468	0.22174			جنوب نابلس	
1.15260*	-0.09673	-0.00190	0.03735	-0.05707-				جنين	
1.20488*	-0.04445	0.05038	0.01967					سلفيت	
1.18520*	-0.06413	0.03070						طوباس	
1.15450*	-0.09483							طولكرم	
1.24933*								قليلية	
								قباطية	

يشير الجدول رقم (33) إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مجال مكافحة الفساد الإداري بين مديرية نابلس ومديرية قباطية ولصالح مديرية نابلس، وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية قباطية ولصالح مديرية جنوب نابلس، وبين مديرية جنين ومديرية قباطية ولصالح مديرية جنين، وبين مديرية سلفيت ومديرية قباطية ولصالح مديرية سلفيت، وبين مديرية طوباس ومديرية قباطية ولصالح مديرية طوباس، وبين مديرية طولكرم ومديرية قباطية ولصالح مديرية طولكرم، وبين مديرية قلقيلية ومديرية قباطية ولصالح مديرية قلقيلية، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مجال القيادة المدرسية بين مديرية نابلس ومديرية قباطية ولصالح مديرية نابلس، وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية قباطية ولصالح مديرية جنوب نابلس، وبين مديرية جنين ومديرية قباطية ولصالح مديرية جنين، وبين مديرية سلفيت ومديرية قباطية ولصالح مديرية سلفيت، وبين مديرية طوباس ومديرية قباطية ولصالح مديرية طوباس، وبين مديرية طولكرم ومديرية قباطية ولصالح مديرية طولكرم، وبين مديرية قلقيلية ومديرية قباطية ولصالح مديرية قباطية، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مجال معوقات الشفافية المهنية بين مديرية نابلس ومديرية قباطية ولصالح مديرية نابلس، وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية قلقيلية ولصالح مديرية قلقيلية، وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية قباطية ولصالح مديرية قباطية، وبين مديرية جنين ومديرية قباطية ولصالح مديرية قباطية، وبين مديرية سلفيت ومديرية قباطية ولصالح مديرية قباطية، وبين مديرية طوباس ومديرية قباطية ولصالح مديرية طوباس، وبين مديرية طولكرم ومديرية قباطية ولصالح مديرية قباطية، وبين مديرية قلقيلية ومديرية قباطية ولصالح مديرية قباطية، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مجال الدرجة الكلية بين مديرية نابلس ومديرية قباطية ولصالح مديرية نابلس، وبين مديرية جنوب نابلس ومديرية قباطية ولصالح مديرية جنوب نابلس، وبين مديرية جنين ومديرية قباطية ولصالح مديرية جنين، وبين مديرية سلفيت ومديرية قباطية ولصالح مديرية سلفيت، وبين مديرية طوباس ومديرية قباطية ولصالح مديرية طوباس، وبين مديرية طولكرم ومديرية قباطية ولصالح مديرية طولكرم، وبين مديرية قلقيلية ومديرية قباطية ولصالح مديرية قلقيلية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الحادي عشر والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو الشفافية المهنية تُعزى إلى متغير الفرع.

ولفحص هذه الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-Test) ونتائج الجدول (34) تبين ذلك.

الجدول (34) نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين، لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الفرع

الدلالة	قيمة (ت)	علمي (ن = 15)		أدبي (ن = 221)		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.139	-1.483-	1.00	3.88	1.19	3.72	مكافحة الفساد الإداري
0.453	-0.751-	70.9	3.79	1.09	3.71	القيادة المدرسية
0.584	-0.547-	0.89	2.73	0.92	2.68	معوقات الشفافية المهنية
0.123	-1.548-	0.59	3.47	0.66	3.37	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج جدول رقم (34) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابات على الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الفرع في مجالات مكافحة الفساد الإداري، القيادة المدرسية، معوقات الشفافية المهنية، والدرجة الكلية، كانت مستوى دلالاتها على التوالي (0.13، 0.45، 0.58، 0.12) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وقد قامت الباحثة بطرح أسئلة إضافية على مديري التربية والتعليم وعددهم (8) من خلال أداة الدراسة المقابلة، فكانت النتائج كما يلي:

2:4 النتائج المتعلقة بالمقابلة

من أجل التعرف إلى آراء مديري التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، وعددهم (8) في مسألة التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالشفافية المهنية، تمّ مقابلتهم وطرح الأسئلة عليهم كما يلي:

السؤال الأول: هل ترى أن التدوير الإداري يحقق الغايات المنشودة من تطبيقه، وكيف ذلك؟

اتفق مديرو تربية جنوب نابلس، وجنين، وقباطية على أن التدوير يجدد النشاط، وروح الشباب ويبعث فيهم الطاقات الجديدة في المدارس الجديدة، واتفق مديرو نابلس، وجنين، وطوباس على دور التدوير في تحسين الأداء ومعرفة مدى اتقان المدير، وذكر مدير تربية طولكرم أنّ التدوير ضروري لمن يعانون الترهل، وأضاف مدير تربية قلقيلية أنه ضروري لترسيخ الشفافية، في حين أشار مديرا تربية نابلس وطوباس أنه يزيد من خبرات المدير ويكشف مقدراتهم في التنوع الوظيفي والعمل بأكثر من مدرسة سواء ذكور أم إناث أم مختلطة، وذكر مدير سلفيت له إيجابيات كثيرة، والجدول (35) يبين استجابات مديري التربية والتعليم على السؤال الأول.

جدول (35) استجابات مديري التربية والتعليم على دور التدوير الإداري في تحقيق الغايات المنشودة (ن=8).

الرقم	النص	التكرار	النسب المئوية
1	التدوير يجدد النشاط، وروح الشباب ويبعث فيهم الطاقات الجديدة في المدارس الجديدة.	3	37.5%
2	تحسين الأداء ومعرفة مدى اتقان المدير.	3	37.5%
3	يزيد من خبرات المدير ويكشف مقدراتهم في التنوع الوظيفي والعمل بأكثر من مدرسة ومرحلة.	2	25%
4	ضروري لمن يعانون الترهل.	1	12.5%
5	له إيجابيات كثيرة.	1	12.5%
6	ضروري لترسيخ الشفافية.	1	12.5%

يتضح من خلال الجدول رقم (35) أن أعلى نسبة كانت (37.5) جاءت مع تجديد الطاقات وروح الشباب، ويجدد النشاط، وتحسين الأداء ومعرفة مقدره اتقان المدير، و25% جاءت مع أن التدوير يزيد من الخبرات، ويكشف مقدرتهم على العمل والتنوع الوظيفي في مراحل مختلفة ومدارس مختلفة، وبنسبة (12.5) جاءت مع أن للتدوير إيجابيات كثيرة، ولترسيخ الشفافية، ولمن يعانوا الترهل.

السؤال الثاني: كثير ما نسمع عن الفساد الإداري في العديد من المؤسسات باختلاف مسمياتها؛ فهل تعتقد أن التدوير الإداري يجمع أي نوع من الفساد، وكيف ذلك؟

اتفق مديرو قباطية، وجنين، ونابلس، وطوباس، وسلفيت على أن الفساد في المدارس لا يوجد أو قليل لأن المدارس تخضع للرقابة والمتابعة من قبل التربية والوزارة، وأضاف مدير تربية نابلس يوجد مجلس ضبط للطلبة، وقد يظهر فساد مالي من قبل المدير وتتشكل لجنة تحقيق، واتفق مديرو جنوب نابلس، وسلفيت، وقليلية أن التدوير يجمع الفساد، واتفق مديرا جنوب نابلس وقليلية على أن مديري المدارس يجب أن يكونوا مهنيين واتفق مديرا قليلية وجنين على أن الفساد يحدث بسبب العلاقات الشخصية، والمحابة والمحسوبية، في حين ذكر مدير طولكرم بأن المدير يمكن أن يقيم الوضع في المدرسة المنقول إليها، والجدول (36) يبين استجابات مديري التربية والتعليم على السؤال الثاني.

جدول (36) استجابات مديري التربية والتعليم حول دور التدوير في قمع الفساد الإداري (ن=8).

الرقم	النص	التكرار	النسب المئوية
1	أن الفساد في المدارس قليل لأنها تخضع للرقابة والمتابعة من قبل التربية والوزارة.	5	62.5%
2	أن التدوير يجمع الفساد	3	37.5%
3	مديري المدارس يجب أن يكونوا مهنيين.	2	25%
4	الفساد بسبب العلاقات الشخصية، والمحابة والمحسوبية.	2	25%
5	المدير يمكن أن يقيم الوضع في المدرسة المنقول إليها.	1	12.5%
6	يوجد مجلس ضبط للطلبة، وقد يظهر فساد مالي من قبل المدير وتتشكل لجنة تحقيق	1	12.5%

يتضح من الجدول رقم (36) أن أعلى نسبة مئوية كانت (62.5%) لصالح أن الفساد قليل في المدارس لأنها تخضع لرقابة ومتابعة التربية والوزارة، يليها جاءت بنسبة (37.5) اتفاق أن التدوير يجمع الفساد، وبنسبة (25%) جاءت مع أن على مديري المدارس يجب أن يكونوا مهنيين، والفساد يحدث بسبب العلاقات الشخصية، والمحاباة والمحسوبية، وبنسبة (12.5) لصالح المدير يقيم الوضع، ويوجد مجلس ضبط والفساد قد يكون مالياً وتتشكل لجنة تحقيق.

السؤال الثالث: كيف يمكن تطوير مفهوم الشفافية المهنية في المدارس؟

اتفق مديرو قباطية، وطوباس على تطبيق المساءلة والشفافية، وذكر مدير طولكرم بضرورة منح المدير حيزاً من الحرية، واتفق مديراً تربية قلقيلية وجنين على أن التدوير الإداري يحقق الشفافية المهنية، وأضاف مدير نابلس أن يكون عمل الإدارة المدرسية ذات طابع مهني بعيد عن العلاقات الشخصية، واتفق مديراً تربية طوباس وقلقيلية أنه يمكن تطوير الشفافية بتحقيق العدالة بين الجميع وتطبيق القانون، وأضاف مدير تربية سلفيت أنه يجب أن يكون هناك وضوح في عمل اللجان في المدرسة، وذكر مدير تربية نابلس أنه يمكن تطوير أداء المديرين من خلال دبلوم القيادة التربوية، والجدول (37) يبين استجابات مديري التربية حول كيفية تطوير مفهوم الشفافية المهنية.

جدول (37) استجابات مديري التربية والتعليم حول كيفية تطوير مفهوم الشفافية في المدارس (ن=8).

الرقم	النص	التكرار	النسب المئوية
1	تطبيق المساءلة والشفافية	2	25%
2	أن التدوير الإداري يحقق الشفافية المهنية	2	25%
3	يمكن تطوير الشفافية بتحقيق العدالة بين الجميع وتطبيق القانون	2	25%
4	يجب أن يكون هناك وضوح في عمل اللجان في المدرسة،	1	12.5%
5	أنه يمكن تطوير أداء المديرين من خلال دبلوم القيادة التربوية	1	12.5%
6	أن يكون عمل الإدارة المدرسية ذات طابع مهني.	1	12.5%

يوضح الجدول رقم (37) أن أعلى نسبة (25%) جاءت مع تطبيق المساءلة والشفافية، وأن التدوير الإداري يحقق الشفافية المهنية، ويمكن تطوير الشفافية بتحقيق العدالة بين الجميع وتطبيق

القانون، وأدنى نسبة (12.5%) مع يجب أن يكون هناك وضوح في عمل اللجان في المدرسة، وأنه يمكن تطوير أداء المديرين من خلال دبلوم القيادة التربوية، وأن يكون عمل الإدارة المدرسية ذات طابع مهني بعيداً عن العلاقات الشخصية.

السؤال الرابع: كيف يمكن للتدوير الإداري تحقيق الشفافية المهنية؟

اتفق مديرو تربية سلفيت، وجنين، ونابلس أن يتم التدوير ضمن معايير واضحة، وعلى المدير أن يتقبل التدوير، في حين ذكر مدير تربية جنوب نابلس أنه بتحقيق العدالة تتحقق الشفافية، بينما يرى مدير تربية طوباس أن التدوير قد يتأذى منه بعض المديرين بسبب اختلاف مجتمع المدرسة، أما مدير قباطية فيرى أنه يتحقق بالمساءلة، ويرى مدير تربية طولكرم أنه يتوجب أن يكون ثقافة وأهلية ذاتية لدى الجميع، وأهمية العمل بالشفافية، ويرى مدير تربية قلقيلية أنه يجب إبعاد المدير عن الشللية والعلاقات الشخصية، والجدول (38) يبين استجابات مديري التربية والتعليم على السؤال الرابع.

جدول (38) استجابات مديري التربية والتعليم حول كيف يمكن للتدوير تحقيق الشفافية المهنية (ن=8).

الرقم	النص	التكرار	النسب المئوية
1	يتم التدوير ضمن معايير واضحة، وعلى المدير أن يتقبل التدوير.	3	37.5%
2	أنه يتوجب أن يكون ثقافة وأهلية ذاتية لدى الجميع، وأهمية العمل بالشفافية	1	12.5%
3	يتحقق بالمساءلة	1	12.5%
4	أن التدوير قد يتأذى منه بعض المديرين بسبب اختلاف مجتمع المدرسة.	1	12.5%
5	بتحقيق العدالة تتحقق الشفافية	1	12.5%
6	إبعاد المدير عن الشللية والعلاقات الشخصية	1	12.5%

يوضح الجدول رقم (38) أنّ هناك خلاف في الآراء، فجاءت أعلى نسبة مئوية بنسبة (37.5%) وهي أنّ التدوير يتم وفق معايير واضحة، وعلى الجميع تقبل التدوير، وبنسب متساوية (12.5%) حيث يرى البعض أنه بتحقيق العدالة، وأحدهم بالشفافية، وأحدهم يرى بالوعي والثقافية والعمل بشفافية، ولكن رأي كان يرى أن التدوير يستفيد منه مديرين ويتأذى منه مديرين، وأحدهم يعتقد بإبعاد المدير عن الشللية.

السؤال الخامس: ما معوقات تحقيق الشفافية المهنية برأيك؟

اتفق مدير تربية طوباس وسلفيت أنه يتوجب أن تكون هناك تعليمات واضحة في التدوير، وأضاف مدير تربية طوباس أن يجب أن تكون هناك رقابة على العمل داخلية وإدارية، بينما يرى مدير تربية قلقيلية أنّ المحسوبيات والعلاقات الشخصية والواسطات من أهم المعوقات، بينما يرى مدير تربية طولكرم عدم مقدرة المدير من العمل ولذلك يتوجب تحقيق الشفافية، ويرى مدير نابلس مواجهة المدير الذي يرغب بالتطوير معلمين لا يطورون أنفسهم، ويرى مديرا تربية جنوب نابلس وجنين أن جغرافيا المنطقة والظروف الاجتماعية قد تكون معيق حسب سكن المدير والجدول (39) يبين استجابات مديري التربية على السؤال الخامس.

جدول (39) استجابات مديري التربية على معوقات تحقيق الشفافية المهنية (ن=8).

الرقم	النص	التكرار	النسب المئوية
1	يتوجب أن تكون هناك تعليمات واضحة في التدوير.	2	25%
2	جغرافيا المنطقة والظروف الاجتماعية قد تكون معيق حسب سكن المدير.	2	25%
3	يجب أن تكون هناك رقابة على العمل داخلية وإدارية	1	12.5%
4	المحسوبيات والعلاقات الشخصية والواسطات من أهم المعوقات.	1	12.5%
5	عدم مقدرة المدير من العمل ولذلك يتوجب تحقيق الشفافية.	1	12.5%
6	مواجهة المدير الذي يرغب بالتطوير معلمين لا يطورون أنفسهم	1	12.5%

يوضح الجدول رقم (39) أنّ أعلى نسبة (25%) جاءت مع أنه يتوجب أن تكون هناك تعليمات واضحة في التدوير، وجغرافيا المنطقة والظروف الاجتماعية قد تكون معيق حسب سكن

المدير، وأدنى نسب متساوية (12.5%) جاءت مع تفعيل الرقابة، والمحسوبيات والواسطات من أهم المعوقات، وعدم مقدرة المدير من العمل، ومواجهه المدير لمعلمين لا يرغبون بالتطوير.

السؤال السادس: ما سبل مواجهة تلك المعوقات؟

اتفق مديرا قلقيلية وطولكرم على أن يتوجب أن يكون لدى مدير المدرسة ثقافة وعي بالتدوير والشفافية، واتفق مديرا تربية سلفيت وقباطية أنه يوجد رقابة من قبل مدير المدرسة والتربية، وأضاف مدير سلفيت أنه لا توجد معوقات، في ذكر مدير نابلس أنه يتوجب اخضاع المدير لامتحان ومقابلة قبل اختياره، واتفق مديرا تربية طولكرم وقلقيلية على ضرورة تحقيق الشفافية، وأكد مدير طوباس على أهمية تطبيق العدالة، في حين يرى مدير جنوب نابلس ضرورة الابتعاد عن البعد الجغرافي في التنقلات، وأضاف مدير تربية جنين أهمية الإخلاص في العمل والجدول (40) يبين استجابات مديري التربية على السؤال السادس.

جدول (40) استجابات مديري التربية والتعليم على سبل مواجهة تلك المعوقات (ن=8).

الرقم	النص	التكرار	النسب المئوية
1	أن يكون لدى مدير المدرسة ثقافة وعي بالتدوير والشفافية.	2	25%
2	ضرورة تحقيق الشفافية.	2	25%
3	يوجد رقابة من قبل مدير المدرسة والتربية.	2	25%
4	لا توجد معوقات.	1	12.5%
5	نابلس ضرورة الابتعاد عن البعد الجغرافي في التنقلات.	1	12.5%
6	أهمية الإخلاص في العمل.	1	12.5%
7	يتوجب اخضاع المدير لامتحان ومقابلة قبل اختياره.	1	12.5%

يتضح من الجدول رقم (40) أن أعلى نسبة كانت (25%) وهي نسبة قليلة وجاءت لصالح ضرورة امتلاك مدير المدرسة ثقافة وعي بالتدوير، وتحقيق الشفافية، ويوجد رقابة من التربية، وبنسبة (12.5%) ذكرت أنه لا يوجد معوقات، في حين جاءت نسبة متساوية تنادي بالإخلاص بالعمل، وإخضاع المدير لامتحان ومقابلة قبل اختياره، والابتعاد عن البعد الجغرافي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وأهم التوصيات

1:5 مقدمة

2:5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

3:5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

4:5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

5:5 التوصيات

6:5 المقترحات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وأهم التوصيات

1:5 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية وعلاقته الشفافية المهنية من جهات نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم، وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات (الديموغرافية) في موضوع الدراسة.

وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من التساؤلات والفرضيات، وستحاول الباحثة مناقشة هذه النتائج لإبراز أهم النتائج والتي ستبنى عليها التوصيات المختلفة.

2:5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والرئيس من الدراسة

والذي ينص على: ما علاقة التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية بالشفافية المهنية من جهات نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم؟

وقد تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال فحص الفرضية الصفرية التالية:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابات على التدوير الإداري ومتوسطات الاستجابات على الشفافية من جهات نظر معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديات شمال الضفة الغربية.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابات على التدوير الإداري ومتوسطات الاستجابات على الشفافية المهنية

لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا من وجهات نظر المعلمين بمعامل ارتباط مقداره (0.572)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بدر (2016) التي أظهرت علاقة ارتباطية موجبة بين التدوير الإداري والكفاءة الإنتاجية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق التدوير الإداري وفق قواعد معروفة للجميع، يقلل من المظاهر السلبية في العمل كالواسطة، والمحسوبية، والنفاق للمدير لكسب رضاه ويعزز العدالة والمساواة بين الجميع، فيكون تقويم مبني على التفاني في الوظيفة وليس الولاء للمدير ولذلك فتطبيق التدوير الإداري يحقق الشفافية، لأن التدوير يضع الجميع تحت المساءلة والرقابة، وتكون جميع الأمور واضحة بالنسبة للجميع.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من الدراسة

والذي ينص على: ما واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين؟

المجال الأول: أظهرت النتائج أن التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين لفقرات مجال المعرفة بمفهوم التدوير الإداري كانت متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم لم تعمم استراتيجية التدوير الإداري على المدارس بشكل عام، فلا يوجد في المدارس أدلة أو كتيبات عن التدوير الإداري، ومفهومه، ودواعي تطبيقه، وشروط تطبيقه، لذلك جاءت النتيجة في مجال المعرفة متوسطة، ومن خلال إجابات مديري التربية والتعليم في مديريات شمال الضفة الغربية يتبين أن تطبيق التدوير الإداري حديث نسبياً.

المجال الثاني: أظهرت النتائج أن التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين لفقرات مجال المعرفة بأهمية التدوير الإداري كانت كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين بأهمية تطبيق استراتيجية التدوير الإداري لما لها من ضرورة في تنمية الولاء لمهنة التعليم وليس للمديرين في المدارس، ودور التدوير الإداري في التخفيف من العلاقات الشخصية على حساب العمل، والتخلص من الروتين، وتجديد الطاقات، واستثمار النخبة من المديرين في مدارس مختلفة، وتجديد روح العمل لديهم، وكشف قدرات المميزين منهم.

المجال الثالث: أظهرت النتائج أنّ التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين لفقرات مجال إيجابيات التدوير الإداري كانت كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي وإدراك المعلمين لإيجابيات التدوير الإداري وذلك لأنه يبني قناعات لدى الميرين والمعلمين أنّ الولاء يكون للمدرسة ومهنة التعليم وليس لمدير المدرسة، وبناءً عليه فتقويم الأداء يكون بناءً على التفاني في العمل، والتعليم وليس رضا المدير، كما أنّ تطبيق التدوير الإداري يرسخ قيم المساءلة والشفافية، ويقضي على مفاهيم الوساطة والمحسوبية وبالتالي تكون الكفاءة واثبات القدرات هي المحك.

المجال الرابع: أظهرت النتائج أنّ التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين لفقرات مجال المعرفة سلبيات التدوير الإداري كانت متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التدوير الإداري في المدارس ليس بالمكلف كثيراً، وليس بالأمر الصعب لأن جميع المدارس الحكومية تخضع لقرارات واحدة مصدرها التربية والتعليم ووزارة التربية، والتعليمات واحدة في كل المدارس، فالمدير يتوجب على تعزيز الاتصال والتواصل مع المجتمع المحلي، وأولياء الأمور، ومشاركة الجميع في العمل وفق نظم الإدارات المدرسية الحديثة، التي تتطلب من مدير المدرسة أن يكون قائداً في مدرسته، لذلك فالتدوير الإداري ليس بالمعيق كثير ولذلك جاءت سلبياته متوسطة، وفي الأغلب تعود إلى شخصية المدير نفسه فكلما زادت سماته

القيادية كلما تمكن من تحقيق الاتصال والتواصل، وتعزيز الأنشطة والمبادرات في مدرسته حتى لو تمّ تدويره.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من الدراسة، ونصه:

ما واقع التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم؟

أظهرت استجابات مديري التربية والتعليم على سؤال الدراسة الثالث المتعلق بدوافع التدوير الإداري أنّ (50%) من المستجيبين على أداة الدراسة يرون أن دوافع الوزارة تعود إلى نقل الخبرات، والتخلص من الروتين.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ التدوير الإداري يمكن المديرين من اكتساب خبرات جديدة في مواقع مختلفة من العمل، تجعله أكثر قدرة على القيادة والإدارة، كما تحرر الكثيرون منهم من الروتين في العمل، وتجدد لديهم طاقة العمل لإثبات أنفسهم في مواقع أخرى.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من الدراسة، ونصه

ما واقع الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

المجال الأول: أظهرت النتائج أنّ الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين لفقرات مجال مكافحة الفساد الإداري كانت كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العلي والعمر (2018)، والتي أظهرت أن التدوير الإداري يحد من الفساد الإداري.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ ترسيخ قيمة الشفافية لها دورها في مكافحة الفساد، وذلك لأنّ جميع الأمور، والإجراءات تكون واضحة للجميع، وبالتالي فمن يخالف القوانين، أو يقصر في مجال مهنته يعرض نفسه للمساءلة والمحاسبة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى الإخلاص في العمل،

والابتعاد عن الفساد لأنَّ الأمور ستكون واضحة بتطبيق الشفافية، الأمر الذي يحقق مبدأ العدالة والمساواة بين الجميع.

المجال الثاني: أظهرت النتائج أنَّ الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين لقرارات مجال القيادة المدرسية كانت كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ ترسيخ الشفافية المهنية ينمي لدى المديرين المسؤولية المهنية كقادة تربويين في مدارسهم، مما يدفعهم إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ودفعهم إلى مراقبة أنفسهم وتقييم ذاتهم وممارساتهم، وتمكينهم من الاتصال والتواصل مع العاملين والمجتمع المحلي، مما يقلل من قلق العاملين.

المجال الثالث: أظهرت النتائج أنَّ الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين لقرارات مجال معوقات الشفافية المهنية كانت متوسطة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ المعوقات هي متوسطة، وذلك كون المدرسة مؤسسة تعليمية تربوية تشترك في أنشطتها، وأدوارها عناصر كثيرة من مديرين، ومعلمين، وأولياء أمور، ومؤسسات مجتمع محلية، والطلبة، ولذلك فالعملية التعليمية تعاونية تشاركية، وتخوف المديرين من تغيب دور المعلمين في اتخاذ القرار تخوف طبيعي وليس كبيراً، والمهام المكلف بها مدير المدرسة متشابهة في جميع المدارس الحكومية لأن مصدر التعليمات الوزارة، وتحقيق الرضا الوظيفي يكون بالتقييم العادل، والتالي فمعوقات تطبيقها في المدارس جاءت متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس، ونصه:

هل تختلف اتجاهات المعلمين نحو التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية باختلاف متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية، والفرع)؟

وللإجابة على هذا السؤال تم فحص الفرضيات الصفرية التالية وبيان نتائجها:

3:5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو التدوير الإداري تُعزى إلى متغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابات على التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس في مجالات المعرفة بمفهوم التدوير الإداري، والمعرفة بأهمية التدوير الإداري، وإيجابيات التدوير الإداري، وسلبيات التدوير الإداري والدرجة الكلية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة فلاتة (2011) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية نحو الإيجابيات والسلبيات التي يحدثها التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية باختلاف متغير الجنس، واختلفت مع دراسة الغميز (2019) والتي أظهرت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق التدوير الإداري قرار وزاري صادر عن وزارة التربية والتعليم، وتعمل مديريات التربية والتعليم على تطبيقه، وإبلاغ مديري المدارس بتعميمات القرار دون استثناء، ولذلك فالتدوير الإداري يتم وفق بقواعد محددة ومعروفة للجميع، ويطبق على مديري المدارس ذكوراً وإناثاً دون استثناء، لأن مصدر التوجيهات والتعليمات واحد، وهو وزارة التربية والتعليم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة، والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو التدوير الإداري تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابات على التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجالات المعرفة بمفهوم التدوير الإداري، والمعرفة بأهمية التدوير الإداري، وإيجابيات التدوير الإداري، وسلبيات التدوير الإداري والدرجة الكلية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة بدر (2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير سنوات الخبرة بين متوسطات تقديرات العينة حول دور التدوير الوظيفي، ولكن يوجد فروق تعزى إلى متغير سنوات الخبرة للذين تتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم من 4 إلى أقل من 8 سنوات، واختلفت مع نتائج دراسة الطشة (2007) والتي أظهرت وجود فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير وسنوات الخبرة ولصالح أكثر من (10 سنوات).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التدوير الإداري قد تلجأ إليه الوزارة لأسباب مهنية تتعلق باستثمار الكفاءات في مختلفه، والتخلص من الروتين، وتجديد العمل، ولذلك فالتدوير الإداري يطبق على الجميع دون استثناء وفق معايير محددة وليس لسنوات الخبرة تفي ذلك القرار، فهناك إدارات مدرسية جديدة ولكنها أثبتت كفاءتها في مواقع مختلفة بعد تدويرها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة، والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو التدوير الإداري تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مجال سلبيات التدوير الإداري بين الدبلوم والبيكالوريوس ولصالح الدبلوم، وبين الدبلوم والدراسات العليا ولصالح الدبلوم، ووجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مجال الدرجة الكلية بين الدبلوم والبيكالوريوس ولصالح الدبلوم، وبين الدبلوم والدراسات العليا ولصالح الدبلوم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عزام (2014)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغميز (2019) ودراسة الطوب (2019)، حيث أظهرتا عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ معلمي حملة الدبلوم يرون أنَّ التدوير الإداري له سلبياته بحكم الدرجة المهنية التي يقفون عليه مقارنةً بغيرهم من المعلمين من حملة البكالوريوس، والدراسات العليا، وذلك بحكم أن التدوير الإداري يطبق على غالبية المديرين وجميعهم من حملة البكالوريوس والدراسات العليا، ولذلك فإن المعلمين من حملة الدبلوم يجدون سلبيات كبيرة في التدوير تنعكس عليهم سلباً، وذلك لأنهم في الأغلب درجة تتقلهم وتدويرهم محدود، وبالتالي فهم مجبرون على التكيف مع إدارات مختلفة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: والتي تنص على

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو التدوير الإداري تُعزى إلى متغير المديرية.

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو التدوير الإداري في المجال الكلي تُعزى إلى متغير المديرية، ولصالح مديريات نابلس، وجنوب نابلس، وطولكرم، وطوباس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة استجابات المعلمين في مديرياتهم وهذا يدل على مستوى ثقافتهم المتعلقة بالتدوير الإداري من حيث مفهومه، وأهميته، وسلبياته، وإيجابياته، ولعل مدراءهم يتحدثون أمامهم عنه بوضوح، الأمر الذي أظهر فروق دالة إحصائية في متوسطات استجاباتهم نحو التدوير الإداري.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة، والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو التدوير الإداري تُعزى إلى متغير الفرع.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابات على التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الفرع في مجالات المعرفة بمفهوم التدوير الإداري، والمعرفة بأهمية التدوير الإداري، وإيجابيات التدوير الإداري، وسلبيات التدوير الإداري والدرجة الكلية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تطبيق التدوير الإداري على مديري المدارس الحكومية قرار وزاري، ومديري المدارس ينفذون التعليمات، وبالتالي فاستجابات معلمي المدارس على التدوير الإداري لمديري المدارس ليس له علاقة بالفرع لأنهم جميعاً يخضعون لإدارة مدرسية واحدة، وتعليمات من المديرية والوزارة وما ينطبق على معلمي الفرع العلمي، ينطبق على معلمي الفرع الأدبي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة: والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو الشفافية المهنية تُعزى إلى متغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابات على الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس في مجالات القيادة المدرسية، ومعوقات الشفافية المهنية، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجاباتهم في مجالات مكافحة الفساد الإداري، والدرجة الكلية، لصالح المعلمات، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الطروانة والعضايلة (2010) التي أظهرت فروق دالة إحصائياً تعزى إلى متغير الجنس، ولصالح الذكور.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك كل من الطرفين المعلمين والمعلمات أن الشفافية المهنية ترفع من مستوى القيادة المدرسية، وتعدد أدوارها، وذلك بسبب التعرض للمساءلة، ووضوح

الإجراءات، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، كذلك الأمر بالنسبة لهم فيما يتعلق بالمعوقات فالمعلمين والمعلمات يرون المدارس مؤسسة تربوية تعليمية، وليست مؤسسة مالية، ولذلك فالمعوقات فيها متوسطة وإمكانيات تحقيق الشفافية المهنية ليست قليلة، في حين ترى المعلمات وبحكم طبيعة الأنتى التركيز على التفاصيل والقواعد والإجراءات، والالتزام بالقوانين فهن يرون أن الشفافية تلعب دوراً كبيراً في مكافحة الفساد أكثر مما يراه الذكور.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة، والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو الشفافية المهنية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابات على الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجالات مكافحة الفساد الإداري، القيادة المدرسية، معوقات الشفافية المهنية، والدرجة الكلية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المؤمني (2018)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات المعلمات في درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سنوات الخبرة للمعلمين ليس لها علاقة بالشفافية المهنية، فالشفافية إجراء إداري، وقرار وزاري يتم تنفيذه وتطبيقه بناءً على تعليمات تصل إلى المدارس من مديريات التربية والتعليم فيخضع لها الجميع سواء كان معلمين لهم خبرة طويلة، أو معلمين جدد.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة، والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو الشفافية المهنية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابات على الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مجالات مكافحة الفساد الإداري، القيادة المدرسية، معوقات الشفافية المهنية، والدرجة الكلية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الطراوانة والعصايلة (2010)، والتي كشفت عن وجود فروق دالة إحصائياً في تصورات أفراد العينة لدرجة تطبيق الشفافية في الوزارات المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح البكالوريوس ومع دراسة العتيبي (2009) التي أظهرت وجود أثر دالة إحصائياً لمتغير المستوى التعليمي، ولصالح الدراسات العليا.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن الشفافية المهنية قرار وزاري يخضع له الجميع، والالتزام به مبني على ما تمليه عليهم مديريات التربية والتعليم من تعليمات، وتطبيق الشفافية المهنية في المدارس من قبل المديرين راجع لتعليمات الوزارة وأوامرها، فليس للمؤهل العلمي تأثير في الشفافية المهنية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة، والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو الشفافية المهنية تُعزى إلى متغير المديرية.

أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو الشفافية المهنية تُعزى إلى متغير المديرية، ولصالح مديريات نابلس، وجنوب نابلس، وطوباس، وطولكرم، وجنين، وقلقيلية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدد المستجيبين على أداة الاستبانة في تلك المديريات، وهذا يظهر مدى تعاونهم، ومعرفتهم بالشفافية المهنية وتأثيرها على القيادة المدرسية، ومكافحة الفساد، وذلك لأن المديريات تتلقى نفس التوجيهات والتعليمات من مصدر واحد وهو وزارة التربية والتعليم

وذلك بسبب مركزية النظام التعليمي في فلسطين، فالأمر يعود إلى استجابات المعلمين في تلك المديرية بنسبة أكبر من المديرية الأخرى.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الحادي عشر، والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية نحو الشفافية المهنية تُعزى إلى متغير الفرع،

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات الاستجابات على الشفافية المهنية لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الفرع في مجالات مكافحة الفساد الإداري، القيادة المدرسية، معوقات الشفافية المهنية، والدرجة الكلية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن قيم الشفافية المهنية، وتطبيقها، وتعزيزها يرجع إلى ثقافة الموظف، وتعليمات الوزارة، ومستجدات المرحلة التي تفرض على المدارس الالتزام بالشفافية المهنية والتي تعد مخرج من مخرجات تطبيق التدوير الإداري، فالفرع الذي تخرج منه المعلم سواء كان علمي أو أدبي ليس له تأثير على استجابات المعلمين على الشفافية المهنية.

4:5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من المقابلة، والذي ينص على:

السؤال الأول: هل ترى أن التدوير الإداري يحقق الغايات المنشودة من تطبيقه، وكيف ذلك؟

أظهرت النتائج أنَّ أعلى نسبة كانت (37.5) جاءت مع تجديد الطاقات وروح الشباب، ويجدد النشاط، وتحسين الأداء ومعرفة مقدره اتقان المدير، و25% جاءت مع أنَّ التدوير يزيد من الخبرات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العلي والعمر (2018) والتي أظهرت أن التدوير الإداري

يساهم في إكساب الموظفين خبرات ومهارات جديدة ومتنوعة وتطوير العمل والإلمام بالمهام المختلفة للمؤسسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التدوير يسهم في كسر الجمود والروتين، ويزيد دافعية العاملين على مستوى مديريين ومعلمين نحو العمل لإثبات قدراتهم ومؤهلاتهم في مواقعهم الجديدة، ويزيدهم خبرة في العمل، ويجدد لديهم المعارف.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من المقابلة، والذي ينص على:

كثيراً ما نسمع عن الفساد الإداري في العديد من المؤسسات باختلاف مسمياتها؛ فهل تعتقد أن التدوير الإداري يقيع أي نوع من الفساد، وكيف ذلك؟

أظهرت النتائج أن أعلى نسبة مئوية كانت (62.5%) لصالح أن الفساد قليل في المدارس لأنها تخضع لرقابة ومتابعة التربية والوزارة، يليها جاءت بنسبة (37.5) اتفاق أن التدوير يقيع الفساد.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدارس تخضع للإشراف والمتابعة الميدانية من قبل مديريات التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم، ومديري المدارس والمعلمين يخضعون لتعليمات الوزارة، وأي تصرف مالي أو إداري، أو تعليمي يتم تحت إشراف المديريات والوزارات، وبالتالي فالفساد الإداري في المدارس قليل مقارنة بغيرها من المؤسسات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من المقابلة، والذي ينص على:

كيف يمكن تطوير مفهوم الشفافية المهنية في المدارس؟

أظهرت النتائج أن أعلى نسبة جاءت مع تطبيق مبدأ المساءلة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن مساءلة الموظفين في مراكزهم، وخضوعهم للمتابعة والإشراف والرقابة الدورية يجعلهم يلتزمون بالشفافية المهنية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من المقابلة، والذي ينص على:

كيف يمكن للتدوير الإداري تحقيق الشفافية المهنية؟

أظهرت النتائج أنَّ هناك خلاف في الآراء، فجاءت أعلى نسبة مئوية بنسبة (37.5%) وهي أنَّ التدوير يتم وفق معايير واضحة، وعلى الجميع تقبل التدوير.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أنَّ قرار تطبيق التدوير الإداري يرجع إلى تعليمات من وزارة التربية والتعليم، والمديرين منفذين للأوامر، وليس عليهم حق الاعتراض.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من المقابلة، والذي ينص على:

ما معوقات تحقيق الشفافية المهنية برأيك؟

أظهرت النتائج أن أعلى نسبة (25%) جاءت مع أنه يتوجب أن تكون هناك تعليمات واضحة في التدوير، وجغرافيا المنطقة والظروف الاجتماعية قد تكون معيق حسب سكن المدير.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد تعميمات واضحة ومحددة من الوزارة تتعلق بتدوير المديرين لا من حيث السنوات، ولا حيث الشروط، ولا من حيث الامتيازات، وهذا يبعث بالقلق للمديرين الذين يبلغون بقرار التدوير والنقل دون سابق إنذار مما يدفع بكثير منهم على رفع الاعتراض، والبعض يتذمر من قرار التدوير بحكم أن المناطق التي ينقلون إليها لا تتوافق مع مناطق سكنهم ولا تراعي ظروفهم الاجتماعية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس من المقابلة، والذي ينص على:

ما سبل مواجهة تلك المعوقات؟

أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت (25%) وهي نسبة قليلة وجاءت لصالح ضرورة امتلاك مدير المدرسة ثقافة وعي بالتدوير، وتحقيق الشفافية، ويوجد رقابة من التربية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى غياب الدور الإعلامي التربوي في نشر ثقافة التدوير الإداري، وعدم وجود دليل يعمم على المدارس بذلك، كما أن تطبيق الشفافية المهنية يساعد في نجاح التدوير الإداري.

5:5 التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج، خرجت الباحثة بعدة توصيات، منها:

1. تفعيل مبادئ النزاهة والشفافية في تطبيق التدوير الإداري.
2. توضيح معايير التدوير الإداري لجميع الإدارات المدرسية من قبل الوزارة للشعور بالرضا.
3. مراعاة المنطقة الجغرافية لسكن بعض المديرين وذلك لتمكينهم بسهولة التنقل إلى المدارس المنقولين إليها.
4. تمكين بعض الإدارات المدرسية المتميزة بأدائها إدارياً في المدرسة التي يجد رؤيته فيها.
5. إشراك وزارة التربية والتعليم بنتائج الدراسة والأخذ بنتائجها وتوصياتها.
6. إجراء دراسات بحثية مشابهة لموضوع الدراسة في مناطق مختلفة من فلسطين.

6:5 المقترحات

1. وضع فترة زمنية محددة للتدوير الإداري لكافة الإدارات والمشرفين.
2. وضع دليل بمعايير التدوير الإداري والشفافية المهنية لتعميمه على الإدارات المدرسية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، حافظ وحافظ، محمد (2003): إدارة المؤسسات التربوية. عالم الكتب.
- أرتيمة، ماجدة سليمان (2005). شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية لواقع وأهمية، مكتب التربية والتعليم، الرياض، السعودية.
- بحر، يوسف، (2011). الفساد الإداري-المسببات والعلاج دراسة تطبيقية على المستشفيات الكبرى في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر، (13)2، ص.ص 1-46.
- بدر، نضال، (2016). "التدوير الوظيفي ودوره في الكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
- بركات، محمد. (2011). التدوير الوظيفي تطوير وإصلاح، ليبيا، جريدة 26 سبتمبر، العدد(1502).
- بن ساعد، زهية (2017). "الشفافية والسماةلة كآليتين لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر". جامعة المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر،
- بوادي، حسنين، (2008). الفساد الإداري لغة المصالح. دار المطبوعات الجامعية، عمان، الأردن.
- التويجري، صائب. (2015). "مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- جاد الحق، إياد. (2009). مبادئ القانون، غزة، فلسطين: دار المنارة.

- الجبر، زينب (2002). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، ط1، بيروت، لبنان، الفلاح للنشر والتوزيع.
- الجرواني، نادية عبد الجواد، (2012). تصور تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشافية في المؤسسات التعليمية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 1(33)، ص.ص 167-213.
- حرب، نعيمة. (2011). "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحربي، ينفين. (2011). "الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الخرابشة، عمر (2012). أساليب البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دياب، اسماعيل محمد (2001) الإدارة المدرسية، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- الراشدي، سعيد علي (2007). الإدارة بالشفافية. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن.
- الرحاحلة، عبد الرزاق. (2010). نظرية المنظمة، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- زكي، ناصر (2011). تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، بحوث وأوراق عمل مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام "الواقع والتطلعات والتحديات". المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية. القاهرة، مصر، تم الرجوع إليه بتاريخ 2020/3/2.

- الشريف، علي، (2011). التدوير الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، التدوير الوظيفي وأثره على الأداء بالجامعات السعودية، مجلة دراسات للعلوم التربوية، 5(3)، 1-40.
- الشمري، سالم. (2009). درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، والصعوبات التي تواجهها. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الشهري، شيخة. (2017). "واقع الشفافية الإدارية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة تبوك"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تبوك، السعودية.
- أبو صبحة، جبر، (2014م). "دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الطراونة، رشا والعضايلة، علي. (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6(1)، 63-96.
- الطشة، غنيم. (2007). "درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات، عمان، الأردن.
- الطوب، ريم بن عبد العزيز (2019). آليات مقترحة لتفعيل الشفافية الإدارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية بجامعة حائل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(22)، ص، ص1-27.
- عابدين، محمد (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، الأردن: الشروق للنشر والتوزيع.
- عبد الحليم، محمد، (2004). الفساد الإداري- الدوافع والأسباب، دراسة ميدانية لوجهات نظر الأجهزة الرقابية الأردنية، مجلة البحوث التجارية، 26 (1).

- العتيبي، محمد بن زويد (2010). التدوير الوظيفي، الرياض، السعودية مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة ع(86).
- عثمان، محمد قدرى حسن عبدالرحمن (2013). الشفافية الإدارية، جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا.
- عزام، أحمد. (2014م). "التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية"، رسالة ماجستير عجر منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العلق، بشير. (2009). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- العلي، محمد والعمر، عماد. (2018). التدوير الوظيفي وأثره على الفساد الإداري لدى موظفي القطاع الحكومي في الجمهورية العربية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 40(3)، ص.ص 321-339.
- علي، نزار (2016). التدوير الوظيفي ودوره في تنمية الموارد البشرية. جامعة زاخو.
- عمايرة، عدنان. (2008). "الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عمايرة، عدنان. (2008). "الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من الضغط والأمن النفسيين للعاملين في مديرياتهم"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عمايرة، محمد حسن (2001). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، الأردن: دار المسيرة.النفقي، عبدالمؤمن فرج (1994). الإدارة المدرسية المعاصرة، بنغازي، ليبيا: منشورات جامعة قاريونس.

- الغميز، وفاء (2019). واقع الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 3(32)، ص.ص 25-40.
- الفريان، مساعد، (2010). التدوير الوظيفي للمديرين وصنع القيادات الإدارية. مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العامة. ع81. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الفقي، عبد المؤمن فرج. (1994). الإدارة المدرسية المعاصرة، بنغازي، ليبيا، منشورات جامعة قارونوس.
- فلاته، عبد العزيز، (2011). "التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- أبو قاعود، غازي(2011). إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية،، جامعة القاهرة، مجلة النهضة، 12(2)، ص.ص 169-210.
- القاهرة. مصر.
- القبلان، يوسف، (1990). دوران العمل، مجلة تجارة الرياض، العدد 333. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، سعيد بن حمد بن سعيد(2011). "التدوير الوظيفي وإسهامه في تنمية الموارد البشرية"، دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني مدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية.

- القرعان، عصام فايز (2011). "التدوير الوظيفي وأثره على أداء العاملين الإداريين في وكالة الغوث" - مكتب غزة الإقليمي. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ماهر، أحمد. (2006م). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- المدرع، ناصر بن فهد ناصر (2014). "التدوير الوظيفي وعلاقته بالعاملين" دراسة مسحية على العاملين بالإدارة العامة للشؤون الإدارية وإملايه بوزارة الداخلية بالرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، الرياض.
- المدني، معن محمد (2009). "المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتهما في إدارات التربية والتعليم"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة -السعودية.
- أبو مراحيل، (2012م). "دور مدير المدرسة في تحسين تعليم حقوق الإنسان بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وسبل تفعيله"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المصري، طاهر (2000). الشفافية والاستثمار في الأردن. مؤتمر نحو شفافية أردنية. عمان، الأردن: مؤسسة الأرشيف العربي.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، التنلكة العربية السعودية: دار المريخ.
- مصلح، عبير، (2007). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة.
- المعجم الوسيط (2004) القاهرة، مصر، مكتبة الشروق الدولية.
- المومني، حنان، (2018). "واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات". مجلة جامعة النجاح للعلوم الاجتماعية، 33(6)، ص.ص 1034-1060

- نوري، منير وكورتل، فريد. (2011). إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: مكتبة المجتمع العربي.

- أبو هولي، (2017). "مشكلات التدوير الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- اليامي، محمود بن علي(2000). عملية التدوير الوظيفي وأثرها على أداء الموظف الجمركي. رسالة دبلوم عالي، معهد الإدارة العامة بالرياض، الرياض، السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abbasi, M; Khalid, F; Rehman, A. (2013). **The extent of the impact of recycling on the career job performance by looking at the skills and job satisfaction among workers in the banks: Kishvrza Gilan.**
- Begovic, B. (2005). **Corruption: Concepts, Types, Causes and Consequences.** Center for the Opening and Development of Latin America (CADAL).
- Beuren, I M & Teixeira, S A. (2014). Evaluation of management control systems in a higher education institution with the performance management and control. **Journal of Information Systems and Technology Management**, 11(1), 169-192.
- Carcary, M., Sherry, M., McLaughlin, S. A. & O'Brien, C. (2012, November 8-9). **Career Development for ICT Professionals: Driving Transparency in Educational Attainment.** In Proceedings of the 8th European Conference on Management, Leadership and Governance, Pafos, Cyprus.

- Dhkany, A. (2013). **The relationship between recycling career and organizational commitment to employees.** (unpublished master thesis), University of Eelam.
- Finel, Bernard & Lor< Kristin. (2000) **Power and Conflict in the Age of Transparency.** New York: Palgrave.
- Hazelkorn, E. (2012). **European "Transparency Instruments": Driving the Modernisation of European Higher Education,** Dublin Institute of Technology, Ireland.
- Ho, Wen-hsien; Chang ching sheng; Shih, Ying-Ling; Liang, Rong-Da, (2009) **Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment, BMC Health Services Research,** Taiwan.
- Hubbard, P. (2007). Putting the Power of Transparency in Context: Information's Role in Reducing Corruption in Uganda's Education Sector. **Working Paper,** 136, 1-13.
- Klein, j. (2012). The Open-Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and Staff, **International Journal of Educational Management,** 26(6)550-564.
- Liz, W. H. (2012). **Recycling career as a tool for learning in the workplace in the library of the University Graduate Flinders. Flinders.** Australia.

- Noor, Safia., & Iqbal, Mohammad. (2013). Developing Strategy for the Administrative Control of High School Principals in Khyber Pakhtunkhwa. **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**, 5(6) 509- 528.

- Svensson, G. (2007). Legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutions. **International Journal of Public Sector Management**, 20(2), 118-133.

الملحقات

*أعضاء لجنة التحكيم

*كتاب تسهيل المهمة البحثية

*الاستبانة بصورتها الأولية

*الاستبانة بصورتها النهائية

*أسئلة المقابلة

ملحق (1)

لجنة التحكيم

جامعة النجاح الوطنية	د. أشرف الصايغ	1
جامعة الخليل	د. إبراهيم المصري	2
جامعة النجاح الوطنية	د. حسن تيم	3
جامعة بيرزيت	د. رانية صبري	4
كلية الأمة	د. ربيع عطير	5
جامعة النجاح الوطنية	د. سهيل صالحه	6
جامعة القدس المفتوحة	د. عمران مصلح	7
جامعة النجاح الوطنية	د. فاخر خليلي	8
جامعة النجاح الوطنية	د. فؤاد طريق	9
جامعة النجاح الوطنية	د. فواز عقل	10
جامعة النجاح الوطنية	د. محمود الشمالي	11

ملحق (2)

كتاب تسهيل المهمة البحثية

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies

جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2019/8/6م

حضرة السيد مدير عام الادارة العامة للبحث والتطوير المحترم
الادارة العامة للبحث والتطوير
وزارة التربية والتعليم العالي

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ مجد عدنان ياسين حمارشة، رقم تسجيل (11559040)
تخصص ماجستير ادارة تربوية

تحية طيبة و بعد ...

الطالبة/ مجد عدنان ياسين حمارشة، رقم تسجيل 11559040، تخصص الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:
(التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية وعلاقته بالشفافية المهنية من وجهات نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات من خلال تعبئة الإستبانة المرفقة على معلمي المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية ، وعمل مقابلات لمديري المديريات التربية والتعليم في مديريات شمال الضفة الغربية ، وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

واقبلوا فائق الاحترام

د. علي عبد الحميد
عميد كلية الدراسات العليا

امعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
نابلس - فلسطين

ملحق (3)

الاستبانة بصورتها الأولى



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرة المعلمون / المعلمات الأفاضل.

تحية طيبة وبعد؛

تُعنى هذه الدراسة ب(واقع التدوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية وعلاقته بالفساد الإداري من وجهات نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم). ونظراً لأهمية وجهة نظرك فقد بنيت هذه الاستبانة لأغراض البحث العلمي فقط، وتتألف في جزئها الثاني من (40) فقرة، تتطلب كل فقرة منها تقديرك لما تصفه، ضمن سلم خماسي مؤلف من الدرجات الآتية:

1. كبيرة جداً 2. كبيرة 3. متوسطة 4. قليلة 5. قليلة جداً

أرجو منكم قراءة جميع الفقرات بتمعن، ووضع إشارة (✓) في الخانة المخصصة للإجابة مقابل كل منها، علماً أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: مجد عدنان حمارشة

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس دراسات عليا
3. التخصص: العلوم التطبيقية العلوم الإنسانية
4. المحافظة: نابلس جنوب نابلس جنين سلفيت طوباس طولكرم قلقيلية قباطية
5. العمر الوظيفي: 0-5 سنوات 6-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

التدوير الإداري: أسلوب إداري يتم من خلاله نقل مدير المدرسة من مؤسسة تعليمية يعمل بها إلى أخرى، ويتم هذا النقل كل 10 سنوات.

ثانياً: فقرات أداة الدراسة

الدرجة					الفقرات	المجال الأول
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					مفهوم التدوير الإداري	
					أعلم ما يعنيه التدوير الإداري المقرر من قبل وزارة التربية والتعليم.	1
					أدعم وجود مبدأ التدوير الإداري في المدارس وأرحب به.	2
					أعي جيداً أهمية التدوير الإداري.	3
					أشعر بالرضا عن عدالة نظام التدوير الإداري في المؤسسات التعليمية.	4
					تقدم وزارة التربية والتعليم كافة المعلومات المتعلقة بالتدوير الإداري.	5
					نظام التدوير الإداري إيجابي ويدعم المسيرة التعليمية.	6
					واقع التدوير الإداري المعمول به في المؤسسات التعليمية	المجال الثاني
					يتم تطبيق التدوير الإداري بشكل دائم ومنتظم.	7
					الإجراءات المعتمدة في التدوير الإداري معروفة ومعلنة لكل الفئات في المؤسسة التعليمية.	8
					يتم نقل المدير من مدرسته إلى أخرى نتيجة عملٍ قام به.	9
					يتم جلب مدير شديد غير متعاون كعقاب للمعلمين على تصرف بَدَرٍ منهم.	10

					11	يتم التدوير وفق خطة مدروسة من قبل وزارة التربية والتعليم.
					12	أرى أن هناك عدلاً في تنفيذ مبدأ التدوير الإداري مع الجميع دون تمييز.
					13	يتوافر لدى وزارة التربية والتعليم رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير الإداري.
					14	يتم التدوير الوظيفي بشفافية ومهنية دون التأثير بتدخلات خارجية.
					15	المجتمع المحلي المتواجدة فيه المؤسسة التعليمية لا يؤثر على طبيعة التدوير الإداري.
					المجال الثالث	
						أثر/تأثير التدوير الإداري
					16	يؤد التدوير الإداري في المدير شعور الالتزام في القوانين والقواعد الموضوعة وتحمل المسؤوليات.
					17	يؤثر نظام التدوير الإداري المعمول به إيجاباً على أداء المدير.
					18	يساهم التدوير الإداري في الحفاظ على روح التفاهم والتعاون والحوار في البيئة المدرسية.
					19	يعمل التدوير الإداري على تقوية العلاقات في المؤسسة التعليمية وإيجاد جو من الألفة والمحبة.
					20	يساعد التدوير الإداري على تجديد القدرات الإبداعية والابتكارية لدى المديرين.

					يساهم التدوير الإداري في خلق المنافسة التطويرية - في المؤسسات التعليمية.	21
					يشكل التدوير الإداري راحة نفسية للموظفين.	22
					يخلق التدوير الإداري شعوراً بالأمان والاستقرار للموظفين.	23
					يخلق التدوير الإداري جواً من الراحة للمعلمين.	24
					التدوير الإداري يقلل من شعور الموظف بالولاء للمنصب.	25
					معوقات التدوير الإداري	المجال الرابع
					عدم وضوح أسلوب التدوير الإداري يشكل معوقاً لتطبيقه في المؤسسات التعليمية.	26
					تلعب الميول السياسية دوراً في تطبيق التدوير الإداري بمهنية.	27
					تشكل العلاقات الاجتماعية عائقاً يحول دون تطبيق التدوير الإداري.	28
					تشكل الوساطة والمحسوبية عائقاً أمام تطبيق التدوير الإداري بالشكل المهني السليم.	29
					وجود عوائق إدارية محسوسة خارج القوانين والقواعد الموضوعية/المتبعة غير واضحة للمعلم.	30
					عدم تقبل المديرين للتدوير الإداري.	31
					عدم تقبل المجتمع المحلي للتدوير الإداري.	32

					التدوير الإداري يتعارض وبناء الثقة بين المدير وأولياء الأمور.	33
					يؤثر التدوير الإداري على العلاقة بين المدير والمعلمين بسبب التنقل الدائم.	34
					علاقة التدوير الإداري بالفساد الإداري	المجال الخامس
					قواعد التدوير الإداري ضرورية للمحافظة على حقوق جميع العاملين في المؤسسة التعليمية.	35
					التدوير الإداري يُعدّ حائلاً أمام المدير لمحابة بعض المرؤوسين.	36
					يحول التدوير الإداري دون فساد المدير في المدرسة.	37
					التدوير الإداري ضروري لمعاقبة المقصرين من المديرين.	38
					يساهم التدوير الإداري في الحد من سوء استغلال السلطة.	39
					يؤدي التدوير الإداري بالمدير إلى الكسل لعلمه بانتقاله لمدرسة أخرى بعد فترة زمنية محددة.	40

شاكرة لكم حُسن التعاون

ملحق (4)

الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرة المعلمون / المعلمات الأفاضل.

تحية طيبة وبعد؛

تُعنى هذه الدراسة ب"التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية الأساسية العليا في مديريات شمال الضفة الغربية وعلاقته بالشفافية المهنية من وجهات نظر المعلمين ومديري مديريات التربية والتعليم". ونظراً لأهمية وجهة نظرك فقد بنيت هذه الاستبانة لأغراض البحث العلمي فقط، وتتألف في جزئها الثاني من (48) فقرة، تتطلب كل فقرة منها تقديرك لما تصفه، ضمن سلم خماسي مؤلف من الدرجات الآتية:

1. أوافق 2. أوافق بشدة 3. محايد 4. معارض 5. معارض بشدة

أرجو منكم قراءة جميع الفقرات بتمعن، ووضع إشارة (✓) في الخانة المخصصة للإجابة مقابل كل منها، علماً أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: مجد عدنان حمارشة

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات 10 سنوات فأكثر
3. المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس دراسات عليا
4. المديرية: نابلس جنوب نابلس جنين سلفيت طوباس
طولكرم قلقيلية قباطية
5. الفرع أدبي علمي

ثانياً: يحتوي هذا القسم على محورين هما:

المحور الأول: التدوير الإداري

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
المجال الأول: المعرفة بمفهوم التدوير الإداري						
1	يُنقل مدير المدرسة بقرار صادر عن وزير التربية والتعليم.					
2	يتم التدوير الإداري لمديري المدارس دون مشورتهم.					
3	يحدث التدوير الإداري لمديري المدارس في فترات زمنية مختلفة لا تقل عن خمس سنوات.					
4	يشمل قرار التدوير الإداري جميع مديري المدارس دون استثناء.					
5	ينفذ مدير المدرسة قرار تدويره دون اعتراض.					
المجال الثاني: المعرفة بأهمية التدوير الإداري						
6	يقلل التدوير الإداري من المشاحنات المهنية بين المدير والمعلمين.					
7	يحقق التدوير الإداري العدالة في العمل الإداري.					
8	يقلل التدوير الإداري من استغلال المدير لسلطته الإدارية في المدرسة.					
9	يزيد التدوير الإداري من تحمل مدير المدرسة لمسؤوليته المهنية والإدارية.					
10	يعزز التدوير الإداري من انتماء المعلمين لمدارسهم.					
11	يَنمي التدوير الإداري لدى مدير المدرسة الإخلاص للعمل وليس للمنصب.					

					يشجع التدوير الإداري مديري المدارس على إثبات قدراتهم والتنافس المهني في العمل الإداري.	12
					يُقلل التدوير الإداري من النفاق الوظيفي الذي يبديه البعض من المعلمين لمديريهم في المدارس.	13
المجال الثالث: إيجابيات التدوير الإداري						
					يدرك المعلم أن الولاء المهني يكون للوظيفة وليس لمدير المدرسة.	14
					يشعر المعلم بالأمان الوظيفي في مدرسته.	15
					يحافظ التدوير الإداري على العلاقة الودية بين المعلم ومديرية المدرسة.	16
					يكفل التدوير الإداري للمعلم تقويمه حسب أداءه المهني وليس ولاءه للمدير.	17
					ينمي التدوير الإداري مفهوم المساءلة لدى المعلمين.	18
					يحقق التدوير الإداري الشفافية المهنية في تقييم أداء المدرسة من قبل المتابعة الإشرافية.	19
					يلغي التدوير الإداري مفاهيم الوساطة والمحسوبية.	20
المجال الرابع: سلبيات التدوير الإداري						
					يضعف التدوير الإداري من قدرة مدير المدرسة على التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور.	21
					يقلل التدوير الإداري فرصة العمل ضمن فريق في المدرسة.	22
					يعيق التدوير الإداري المبادرات المطروحة سابقا في المدرسة من قبل المعلمين	23

					24	يعجز بعض المديرين في التدوير الإداري من قيادة المدرسة.
					25	يحتاج المدير عند التدوير جهداً كبيراً في بناء الثقة مع المعلمين الجدد.
					26	يضعف التدوير الإداري من فرصة معالجة مشكلات المعلمين من قبل مدير المدرسة.
					27	يضعف التدوير الإداري العلاقات الاجتماعية بين مدير المدرسة والمعلمين.
					28	يعيق التدوير الإداري دون استكمال تحقيق رؤية المدرسة
المحور الثاني: الشفافية المهنية						
المجال الأول: مكافحة الفساد الإداري						
					29	تسهم الشفافية المهنية في مكافحة الفساد الإداري.
					30	تحقق الشفافية المهنية التنمية المهنية الناجحة
					31	تعزز الشفافية المهنية قيم المساءلة والمكاشفة.
					32	تكفل الشفافية المهنية بمحاسبة المقصرين في أعمالهم المهنية والإدارية
					33	تضمن الشفافية المهنية عدالة التصرف بميزانية المدرسة.
المجال الثاني: القيادة المدرسية						
					34	تنمي الشفافية المهنية المسؤولية المهنية لدى مدير المدرسة.
					35	تدفع الشفافية المهنية مدير المدرسة إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
					36	تنمي الشفافية المهنية الرقابة الداخلية لدى مدير المدرسة.
					37	تقلل الشفافية المهنية من التوتر الوظيفي لدى المعلمين.

					38	تعزز الشفافية المهنية من الأدوار القيادية لمدير المدرسة.
					39	تقوي الشفافية المهنية من الاتصال والتواصل بين المدير والمعلمين وأولياء الأمور.
					40	تزيد الشفافية المهنية من إخلاص المعلمين لوظيفتهم المهنية لشعورهم بالرضا الوظيفي.
المجال الثالث: معوقات الشفافية المهنية						
					41	تفرد مدير المدرسة في اتخاذ القرارات وحده.
					42	تغيب دور المعلمين في صنع القرار.
					43	تخوف مدير المدرسة من كشف عيوبه أمام المعلمين.
					44	كثرة الأعباء المهنية والإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة.
					45	وجود إدارات مدرسية تسلطية.
					46	تغيب دور أولياء الأمور في المشاركة المجتمعية للمدرسة
					47	تفشي مفاهيم المحاباة والمحسوبية في المدرسة
					48	غياب الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدرسة

شاكراً لكم حسن التعاون

ملحق (5)

أسئلة المقابلة

- 1- السؤال الأول: ما دوافع التدوير الإداري لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظرك كمدير تربية؟
- 2- السؤال الثاني: هل ترى أن التدوير الإداري يحقق الغايات المنشودة من تطبيقه، كيف؟
- 3- السؤال الثالث: كثيراً ما نسمع عن الفساد الإداري في العديد من المؤسسات باختلاف مسمياتها؛ فهل تعتقد أن التدوير الإداري يقيع أي نوع من الفساد، وكيف ذلك؟
- 4- السؤال الرابع: كيف يمكن تطوير مفهوم الشفافية المهنية في المدارس؟
- 5- السؤال الخامس: كيف يمكن للتدوير الإداري تحقيق الشفافية المهنية؟
- 6- السؤال السادس: ما معوقات تحقيق الشفافية المهنية برأيك؟
- 7- السؤال السابع: ما سبل مواجهة تلك المعوقات؟
- 8- السؤال الثامن: هل تجد أن تطبيق التدوير الإداري ينفذ بشفافية مهنية؟ وكيف ذلك؟

ملحق (6)

نص المقابلة

مدير مديرية جنوب نابلس:

1- التدوير الإداري ضروري في أي مؤسسة ولا سيما في مؤسساتنا التربوية، التدوير الإداري يبعث روح العطاء روح الانتماء روح الشباب من جديد ويبدأ مدير المدرسة الجديدة كأنه متعين كمدير مدرسة من اليوم، بتكون معنويات المدير في المدرسة جديدة معنويات جديدة كل شيء جديد.

2- نعم التدوير الإداري يحقق الغايات المنشودة لبث روح الشباب ويبدأ المدير بروح جديدة معنويات جديدة عطاء جديد، لأن المدير جاي على مؤسسة جديدة بدو يبدأ يبحث ويكتشف فيها ويحدد نقاط ضعفها ونقاط قوتها وبناءً عليها يبدأ يضع الخطط التطويرية من أجل الرقي بمستوى هذه المؤسسة.

3- أنا مع هذا الموضوع قلباً وقالياً، يعني أنا كمدير تربوية وتعليم إذا بعرف حالي إني مش رح أنتقل من هاي المؤسسة بعمل السبعة ودمتها، ببدا أقل بتخل الشخصية في الموضوع بتدخل العلاقات الاجتماعية ولكن أنا لما بعرف إنه سنتين ثلاث لازم أنتقل وبعرف إنه حدا بدو يبجي وراي إذا بكون حريص كل الحرص أن أكون مهني في عملي حتى أن لا يكون لي أخطاء يكتشفها أي حد يبجي وراي وبالتالي ممكن تسبلي مشكلة، وهذا كله ينطبق على مديري المدارس.

4- الابتعاد عن إدارة المؤسسة من منطلق ذاتي وشخصي وأن لا تكون العلاقات الشخصية هي أساس الحكم وأن تكون الحكم الأساسي هي مهنية المعلم وقدرته على الأداء وعطاؤه داخل هذه المؤسسة التعليمية.

5- كما قلت في الإجابة السابقة تماماً.

6- الجغرافيا، جغرافية المنطقة يعني إذا أنا ابن رام الله لازم أنا أروح على رام الله أو إذا أنا ابن نابلس لازم أتعين في نابلس، لأنه بحكم المنطقة الجغرافية إذا كان مدير المدرسة من نفس المنطقة وعنده 10 أو 12 معلم مثلاً من نفس المنطقة في المدرسة من نفس البلد إذاً بدو يشدّ بالموضوع وتتعكس على حياته الاجتماعية خارج المدرسة فالجغرافية هي المعيق الأساسي في تحقيق الشفافية.

7- سبل مواجهتها الابتعاد عن الجغرافية.

8- نعم ينفذ بشفافية مهنية.

مدير مديرية جنين:

1- نقل خبرات من مدرسة إلى مدرسة، الخبرات الموجودة في مدرسة واحدة تنتقل إلى مجموعة مدارس والتجديد والابتعاد عن الروتين بعدم البقاء في نفس المدرسة ويكون عنده دافعية للعمل.

2- تحسين الأداء وهذا اللي رح ينعكس إيجابياً على الطلبة، فعندما يُنقل المدير إلى مدرسة جديدة سيبدأ بطاقات جديدة ويجدد نشاطه وهذا سينعكس إيجابياً على الطلاب والعملية التعليمية بشكل عام.

3- نحن كتربية وتعليم ما في عنا فساد، مدير المدرسة ما عنده فساد إداري محدود جداً لأنه صلاحياته محدودة، كتربية وتعليم نحن من نعين المعلمين ونحن من يحضر الكادر الوظيفي، لكن ممكن يكون في محاباة بين المدير وبعض المعلمين، فممكن لما ينتق المدير لمدرسة ثانية يكون في عنده درس من المدرسة السابقة فيكون كل المعلمين والناس من حوله نفس البعد وما يكون في محاباة لمعلم على حساب معلم آخر، وهذا ما نأمله من التدوير إنه يحققه.

4- الشفافية بشكل عام إذا كان عند الإنسان انتماء إلى عمله هذا يعزز كل الدوافع الإيجابية ولا يحدث وقتها أي نوع من أنواع الفساد، إذا بعرف الإنسان شو المطلوب منه بقوم في واجبه على أكمل وجه ويأخذ حقوقه وبهذا سنحقق الشفافية.

5- يصبح لدى المدير الإيمان بأن هذه المؤسسة اللي بشتغل فيها ليست ملك اله، يعني مش رح يضل يخدم فيها إلى أن يتقاعد ورح يتم نقله من مكان إلى آخر وهذا سيحقق نوع من الشفافية.

6- نحن كشعب فلسطيني نعيش ظروف صعبة فممك يكون في تدخلات خارجية يمكن هذا أن يؤثر على المدير بشكل عام، والظروف الاجتماعية والاقتصادية الصعبة قد تلعب دور.

7- أن يعرف الشخص واجباته والإخلاص في العمل والعمل بروح الفريق الواحد داخل المؤسسة.

8- التنقلات لمديري المدارس قد تكون لأمر فنية أو إدارية، مثلا العام الماضي كان ينقل المدير لأقصى حد كعشر سنوات، لكن هذه السنة أصبح النقل لأمر فنية مثلا اذا رأينا في بعض الجوانب الفنية اللي ممكن بيدع فيها المدير في مدرسة أخرى تتم عملية نقله.

مدير مديرية قباطية:

1- نقل خبرات كبيرة على مستوى المدارس بحيث لا تبقى الخبرات محصورة في مدرسة معينة فبتم نقل الخبرات إلى مدارس أخرى، فعندما يكون المدير في مدرسة ما غير قادر على تجميع الفريق كامل فلما ينتقل إلى مدرسة أخرى بكوادر جديدة يمكن أن يسيطر على الموضوع ويقدر يشكل فريق عمل كبير جداً. نقل المدير من مدرسة لأخرى بتم نقل الخبرات كاملة ويتم التخلص من الترهل الإداري والنمط الكلاسيكي.

2- أكيد على مستوى فريق العمل والطلاب والمجتمع المحلي، لأن المجتمع المحلي إذا يبقي على مستوى واحد مع المدير فعندما ينتقل المدير يكون المجتمع المحلي متعطش ليشوف

كيف رح يتعامل المدير الجديد مع المجتمع المحلي لإثراء مدرسته وللرفع من شأن مدرسته
عالياً.

3- الفساد الإداري إن وجد؛ لا أتوقع أن يوجد في المدارس بالذات لأنه ما عندهم صلاحيات
مستقلة في نقل معلمين أو التوظيف أو غيرها، والفساد الإداري يكون إما يكون فساد مالي
أو عدم القدرة على ضبط ذاته داخل مدرسته أو نقل المعلمين بالخيار المزاجي وليس بخيار
الكفاءات والمهنية ولذلك هذه الصلاحيات لم تمنح لمديري المدارس وكل شيء متابع من
قبل وزارة التربية والتعليم.

4- المساءلة، الشفافية بتعطي الحق المطلق تحت المساءلة القانونية، في المدارس لم نصل
لمرحلة المركزية وفي حال وصولنا إلى ذلك يجن أن يكون هناك شفافية ومساءلة مطلقة،
كيف عينت فلان لازم يكون السبب إنه المدرسة بحاجة له كتخصص وليس بشكل
شخصي.

5- من خلال المساءلة.

6- كسلم وظيفي في التربية والتعليم لا يوجد معوقات، لأننا لم نصل لمرحلة المركزية، فمن حق
كل الدولة أن تسأل مديريات التربية والتعليم في كل المجرىات والأمور التي تقتضيها إن
كانت مالية أو الكتب أو اللوازم وكل احتياجات المدارس.

7- لا يوجد لدينا معوقات لأننا نعمل حسب القوانين والجميع يدرك هذه القوانين، ولا يحق لأي
كان تحقيق الشفافية والمساءلة. القضايا الموجودة في المدرسة مثل الكتب والأثاث والمكتبة
وأجهزة الحاسوب والمختبرات العلمية كل هذه القضايا مسؤولية مدير المدرسة وهذا كله
مسؤول من مدير التربية والتعليم فلكل قضية مدرسية هناك قسم مسؤول عنه في التربية.

8- نتكلم بصدق، المدراء يرفضوا الفكرة لأنهم تعودوا على نمط معين وعلى الفريق اللي شكلوه
في المدرسة والمجتمع المحلي، فالتجديد صعب بالنسبة للأفراد بشكل عام. والقرار يتم تنفيذه
بشفافية وبنظري يجب أن يتم الالتزام به مهما كان.

1. هي عملية تدوير مدراء المدارس هي بالنهاية تكون مبنية من أجل نقل الخبرات يعني أحياناً ممكن احنا ننوع في بيئات مختلفة فالمدير المدرسة لما يكون مدير مدرسة أساسية مثلاً راح على مدرسة في بيئة مختلفة في بيئات مختلفة مثل المدينة غير عن الريف ظروف هذه البلد بتختلف عن ظروف هاي هالأ لما يتنقل أكثر من موقع هو يكتسب خبرات فبكون في تبادل خبرات.

2. نعم لما مدير المدرسة يُنقل مثلاً كيف بتعامل مع مدرسة مختلطة على سبيل المثال هالأ في مدارس عنا مختلطة هالأ أنا لما ببعث مدير مدرسة طول عمره بمدرسة ذكور وبعثته أنا على مدرسة مختلطة أكيد في خصوصية لهاي المدارس لما يكون عنا الكادر التعليمي ما بين معلمين وفرق ما بين يكون كادر تعليمي معلمين ومعلمات في اشي مختلط فبتالي بكتسب خبرات أنه لما بتعامل مع معلمات بتعامل مع بيئات مختلفة مع طلاب مختلفين مع طالبات هالأ هذا الكلام يؤدي الى فعلاً أنه هذا المدير يكتسب الخبرات أما اذا بتم يسمع مدارس الإناث ومشاكل الإناث أو مشاكل الطلاب للأخت طبعاً أكيد السمع مش لما يكون ممارس العمل الإداري على أرض الواقع.

3. هالأ فساد عند مدراء المدارس يعني مدارسنا تخضع للرقابة الداخلية تخضع لتعليمات وزارة التربية والتعليم في نظام عنا احنا في التربية والتعليم انتي بجوز معلمة بتعرفي كيف في عنا نظام مثلاً لمخالفات الطلبة في عنا نظام معين مجلس نظام في عنا قانون الخدمة المدنية بحكم العلاقة ما بين العاملين في المدرسة كمدرسة في عن النظام المالي في المدارس طبعاً هذا النظام يخضع لرقابة إدارية داخلية عنا في في المديرية يخضع لرقابة الوزارة لرقابة العاملة في السلطة الفلسطينية مدير المدرسة بدو يكون من ناحية الفساد يعني شو يدو يكون عندو فساد مالي مش هالموازنات الضخمة ومع ذلك يخضع للرقابة ونظامنا المالي في عنا فواتير في عنا أوراق مالية في عنا تعليمات مالية تعمم على المدارس والإنسان لما بدو يكون أصلاً عنده فساد يعني لا يعني أنه أنا أنقله من إدارة لإدارة أنا بنقل عمالي الملف معناته إذا كان عنده فساد هذا المدير لا بد يتشكله لجنة

تحقق إذا كان هذا المدير فاسد فبتالي لابد من إجراء بحق هذا المدير حسب قانون الخدمة المدنية وليس إجراء نقل يعني ما بزبط إنه واحد فاسد أو يمارس الفساد الإداري انه أنا أنقله هلاً هذا له حل ثاني لجنة تحقيق هي التي تُقر إذا كان فاسد بتم اتخاذ الإجراء المناسب بحقه.

4. الشفافية المهنية طبعاً احنا ممكن نظور مدراءنا من خلال مثلاً عنا في برنامج دبلوم القيادة التربوية في عنا دورات في عنا ورشات عمل هذه الأمور كلها تؤدي إلى الرقي في مدير المدرسة مهنيًا.

5. هلاً هذا الحكي ضمن معايير واضحة يعني مثلاً كان عنا سابقاً بالأعوام السابقة أنه كل مدير مدرسة ممنوع يمضي بمدرسته أكثر من عشر سنوات هلاً شفافية انه أنا الكل سواسية كل من أمضى في هذه المديرية كل من أمضى عشر سنوات في مدرسته تم نقله هذا نوع من الشفافية انه الجميع سواسية حتى انه احنا فعلاً انه ننقل خبرات ونقف على نفس المسافة من كل مدراءنا بحكمنا القانون بحكمنا تعليمات وزارة التربية والتعليم في هذا المجال.

6. يعني المعوقات إذا كان أول اشي انه مدير المدرسة ما عنده رغبة في التطوير يعني مثلاً احنا زمان كانوا مدراء المدارس لما يتعينوا ما يكون مدير المدرسة مثلاً بعرف عالحاسوب مثلاً احنا في عصر التكنولوجيا لا يُقل أنه فقط بنتم على دفاتر واحنا في عنا تطور تكنولوجي بالعالم إذا مدير المدرسة عنده الرغبة أنه يطو نفسه مهنيًا أكيد رح يلتحق بدورات الي بتأهله انه فعلاً يتعامل مع الأجهزة يتعامل مع الحاسوب يوخذ دورات بالقيادة التربوية يخضع ممكن معلم أو مدير مدرسة يوخذ دبلوم الإدارة ودبلوم هذا بوخده فيه سنوات أما معلم ليس لديه الرغبة يعني عالفاضي أما الوزارة موفرة كل هذه الأمور.

7. سبل مواجهة المعوقات السبيل الوحيد الي هو احنا دائماً انه احنا فعلاً لما نختار مدراء مدارس لا ببد أنه احنا نختار مدراء مدارس طبعاً فرصة التربية والتعليم لما نختار مدير المدرسة يخضع لامتحان أول يخضع لامتحان ثاني ثم يخضع لدورة بعد ذلك بروح للمقابلة

لمعرفة مدى شخصيته انه قياس مدى شخصيته القيادية لإدارة المدرسة إذا اخترنا صح
احنا بنعمل.. أما إذا اخترنا مش صح أكيد مش حيكون عنا.
8. نعم سبق حكيت عشر سنوات.

مدير مديرية طوباس:

1- التدوير الإداري ضرورة لعمل الروتيني لانه لو بقي المدير مكانه أكثر من 5 سنوات رح
يصير عمله روتيني في المدرسة بتنتهي إبداعاته، لأنه يكون قد استنفذ كل الأشياء
الموجودة فيها.

2- نعم يمكن أن يحقق التدوير الغاية، لأنه في مدرء يكون حسب قدرته على التعامل مع
الطلاب وخاصة في الفئات العمرية المختلفة وهذا ممكن يؤثر من خامس إلى ثامن ممكن
يكون المدير مجتهد كثير لكن بجوز من عاشر إلى توجيهي تختلف الفئة العمرية.

3- احنا حقيقة في التربية والتعليم لا يوجد فساد إداري ولا في المدارس لأنه كله متابع من قبل
الأقسام المعنية في المديرية.

4- المساءلة لأي شخص في المدرسة من الطلاب والمعلمين وتحقيق العدالة في الجميع داخل
حدود المدرسة.

5- التدوير شيء مهم في المدارس لكن يمكن يتأذى بعض المدرء في عملية التدوير، فممكن
يكون مدير ناجح في المدرسة ومجتهد لكن المدير الآخر عنده إشكالية.

6- الصحيح يكون في عدالة في تنفيذ القرارات والمتابعة إذا طبقنا العدالة والتعليمات والقوانين
اللي بتصدرها وزارة التربية والتعليم سيكون هناك شفافية في العمل.

7- العدالة في كل شيء، في إعطاء المدير حقه والتعامل مع المدرسة كوحدة واحدة بغض
النظر عن المدارس الأخرى.

8- حقيقةً احنا نفذنا التدوير الإداري قبل سنتين وحقق بعض الأهداف، طبقناه لعشر سنوات على الجميع ونُفِّدَ بالكامل، لكن هذه السنة كان هناك استثناءات لحالات بسيطة جداً وكانت تُطبق على الجميع.

مدير مديرية طولكرم

1- خلق روح التنافس بين المدرء وإعطاء المدير حيز في التغيير من أجل الارتقاء في العمل التربوي.

2- نعم، في بعض الأحيان ويجب أن يكون التدوير لبعض مدرء المدارس ممن يعانون من ترهل وظيفي في المدارس الموجودين بها.

3- من الممكن ذلك حيث يقوم مدير المدرسة بتغيير الوضع القائم في المدرسة المنقول إليها، وهنا يقوم بوضع سياسة تغيير للواقع في داخل المدرسة من الناحية الإدارية والفنية داخل المدارس.

4- بإعطاء مدير المدرسة حيزاً من الحرية مع رقابة داخلية وخارجية.

5- يجب أن يكون هناك ثقافة داخلية وذاتية لدى الجميع من أجل الشفافية المهنية، ويجب أن يكون هناك وعي لدى الجميع بأهمية العمل وأهمية الشفافية والاعتماد على النفس.

6- عدم قدرة مدير المدرسة والمؤهلين بأن هناك عدم وجود قناعة ذاتية من أجل أن تكون هناك شفافية كاملة وأيضاً يجب أن تكون هناك ثقافة وعي لدى مدير المدرسة والعاملين أن المطلوب الشفافية بغض النظر عن أية معوقات أخرى.

7- يجب أن يكون هناك دورات تثقيفية دورات وعي لدى المدرء والعاملين أن الشفافية مطلوبة في وقتنا الحالي.

8- الأصل أن يكون تطبيقه بشفافية ومهنية، طبقنا التدوير الإداري سابقاً بشكل كامل في محافظة طولكرم، حيث تم نقل جميع المدراء والمديرات الذين كان لهم في خدمة المدارس لعشر سنوات أو أكثر.

مدير مديرية قلقيلية:

1- الشفافية في المدارس وفي أداء المدير، لأنه بزيادة الفترة الزمنية التي يقضيها المدير في المدرسة قد يصبح هناك شبكة علاقات اجتماعية تحول دون العمل بشفافية وهذا يجعلنا نسعى إلى التدوير كسياسة لترسيخ الشفافية ورفع مستوى المهنية في المدارس.

2- إذا تم اعتماده لفرض الشفافية وترسيخها وتم متابعتها فسيؤدي إلى ذلك.

3- ممكن أن يجمع التدوير شكل من أشكال الفساد، لأنه ببساطة الفساد ناجم عن الشللية والعلاقات البعيدة عن المهنية والمحسوبية وكل هذه الأمور بالتدوير نستطيع أن نسعى إلى تقويضها إلى حدا الأدنى وبالتالي ممكن نمنع الفساد بعدة سبل، أحد هذه السبل هو أن نعتمد التدوير الإداري.

4- الشفافية المهنية تتطلب التدوير أولاً لضمان عدم قضاء مدير المدرسة فترة زمنية طويلة في المدرسة، ناهيك عن أن المعلمين العاملين مع المدير في المدرسة تدويرهم إيجابي للمدرسة وللشفافية، ويجب أن لا يكون هناك مساءلة خجولة بل مساءلة مهنية من مختصين ورقابة واعية لا تجامل أحداً في الشفافية والمهنية وفي تطبيق القانون إذا قمنا بكل هذه الأمور سنرسخ الشفافية.

5- إبعاد مدير المدرسة عن الشللية والعلاقات الاجتماعية والانخراط في المجتمع المحلي بمسمياته المختلفة وهذا قد يؤدي يعيقه عن أن يكون مديراً يعمل وفقاً للقانون وبشفافية عالي.

6- المحسوبيات والعلاقات الشخصية والواسطات في مجتمعنا والنظرة غير الشفافة من قبل العديد من القائمين على العمل، فالأصل أن المعرفة ليس لها علاقة في العمل فالمعرفة شيء والعمل بشفافية شيء آخر. بطبيعتنا بأننا مجتمع خلفيتنا عالية لا زالت هذه الأمور تؤثر في أذهاننا.

7- المزيد من تحصين المدير بأن يكون يعي جيداً ويفهم القانون ويفهم كيفية العمل بشفافية وكيفية التخلص من الضغوطات الخارجية أي كانت هذه الضغوطات سواء علاقات شخصية أو غيرها، على المدير أن تكون لديه القدرة على مواجهة ومكاشفة ومصارحة الجميع بأن لدينا قانون يحكم العمل وأن لا يكون هذا المدير غير واعي أولاً أو أن تكون شخصيته غير قيادية سهلة الانصياع وسهلة القيادة، إذا كانت شخصيته عكس ذلك فسيكون عليه خوف أن يغرق في وحل اللاشفافية.

8- إلى حدّ ما، نحن نعمل جهدنا أن نعمل بشفافية وطبعاً كل شخص وكل جهة لها أهداف يعمل التدوير لأجلها، إذا كنت تقوم بالتدوير لفرض الشفافية فستتم تهيئة الظروف لكي يكون التدوير أداة فرض الشفافية، أما إذا كان التدوير لأسباب أخرى فهو بالتالي لا يحقق شيء.

مدير مديرية سلفيت:

1- مبدأ التدوير بشكل عام هو إجراء إداري ضروري في كل المؤسسات الحكومية والخاصة حيث يفيد العمل من عدة نواحي في بعض المدارس، أولاً يوجد بعض مدراء المدارس المتميزين ممكن ينقلوا تجربتهم وتميزهم إلى مؤسسة تعليمية أخرى، وفائدة آخر للتدوير وهي التجديد والتحدي واكتساب خبرات جديدة وتجارب تربوية وإدارية جديدة من خلال النقل.

2- أكيد لأنه هناك الكثير من الإيجابيات كما ذكرت في السؤال السابق.

3- نستطيع القول بأنه في المدارس كلمة فساد مش كثير ذات علاقة في المدارس، يمكن هو مجود في مؤسسات أخرى مالية أو غيرها. التدوير يعتبر إجراء رقابي لكل مؤسسة، يعني المدير في أي موقع بطبيعة الحال ينسج علاقات ربما تكون هذه العلاقات إيجابية تساعده في عمله وممكن أن تكون لها سلبيات كأن تكون على حساب العمل وهنا نعتبره نوع من أنواع الفساد.

4- الشفافية الإدارية المدارس ضرورية ويجب أن يكون هناك وضوح حيث يتم من خلال لجان، فمدير المدرسة المتميز يُشرك الهيئة التدريسية والعاملين في المدرسة في الكثير من قراراته ويعمل من خلال لجان لاتخاذ القرار والتي تساهم في شفافية العمل مثل اللجنة المالية ولجان النظام والاجتماعية والقافية وغيرها.

5- الإنسان لماً يشتغل لفترة طويلة في مؤسسة أو في مدرسة بكون بعض من جوانب عكله غير مكشوفة، فعندما يحلّ شخص آخر في موقعه سيطلع على أعماله وهذا يساهم في شفافية العمل.

6- يجب أن يكون هناك تعليمات ورقابة على العمل من قبل الأقسام المختصة للمدارس كالرقابة الداخلية والرقابة الإدارية وغيرها.

7- من خلال تكثيف الرقابة على العمل وأن يكون كل عمل مضبوط بإجراءات رقابية، فكل ما يدخل المدارس من كتب وأجهزة وتقنيات يتم تسجيلها من قبل أقسام مختصة في المديرية. وأيضاً متابعة جهات الاختصاص لأعمالهم في المدارس كل بما يخصه.

8- نعم، بحيث تم تدوير الجميع دون استثناء العام الماضي، لكن تم تجميد هذا القرار للسنة القادمة لأنه سيكون لدينا مجموعة مدراء قد استوفوا العشر سنوات حيث سيتم تدويرهم.

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**Identify the Administrative Rotation of the
Principals of the Basic Primary Government
Schools in the Northern Governorates of the
West Bank**

By

Majd Adnan Hamarshi

Supervised By

Dr. Yaman Slaieh

Dr. Ali AL-Shakaa

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master in Educational Administration, Faculty of
Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

2020

Identify the Administrative Rotation of the Principals of the Basic Primary Government Schools in the Northern Governorates of the West Bank

By
Majd Adnan Hamarshi
Supervised By
Dr. Yaman Slaieh
Dr. Ali AL-Shakaa

Abstract

The study aimed to identify the administrative rotation of the principals of the basic primary government schools in the northern governorates of the West Bank and its relationship to professional transparency from the perspectives of teachers and directors of directorates of education, and to identify the impact of different variables: (gender, years of experience, educational qualification, and directorate) in the administrative rotation of school principals The main basic government in the northern governorates of the West Bank and its relationship to professional transparency from the views of teachers and directors of the governorates of education.

The study also aimed to identify the obstacles to applying administrative recycling To achieve the goals of the study, the researcher used the descriptive approach through two tools: qualitative and quantitative, namely: the interview and the questionnaire, where the study population consisted of (20253) male and female teachers from the basic basic stage teachers according to the statistics of the Palestinian Ministry of Education for the year (2019-2020), and the sample size reached (380) teachers and teachers distributed to the directorates of education in the

governorates of the northern West Bank, and they were statistically analyzed using the SPSS program, The result of the quantitative study tool (the questionnaire), after analyzing and interpreting the data, showed that there is a statistically significant positive relationship between the paragraphs of the (administrative rotation) axis and the dependent variable (professional transparency) with the dependent variable (professional transparency) among the principals of the basic primary government schools in the directorates of the northern West Bank, The results of the study also showed that the obstacles of administrative recycling were large, amounting to (3.8), and the results showed that there were no statistically significant differences between the responses of the teachers of the primary primary government schools teachers in administrative recycling attributed to variables: years of experience, scientific qualification, and directorate, and the presence of statistically significant differences attributed to A sex variable, and in favor of males, And the absence of statistically significant differences in the areas of the questionnaire, the first and second axis due to variables of experience, scientific qualification, directorate, and branch, and recommended activating the principles of integrity and transparency in the application of administrative recycling, and clarifying the criteria for administrative recycling for all school departments to feel satisfied, and the researcher suggested preparing a guide to the criteria of administrative recycling Professional transparency and circulation to all school departments.