



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

واقع ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من  
وجهة نظر معلمات المدارس

إعداد

مجد يوسف توفيق أبو خميس

إشراف

د. كفاح أحمد محمد برهم

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في كلية الدراسات

العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين

2025


درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة

نظر معلمات المدارس

إعداد

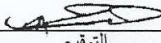
مجد يوسف توفيق أبو خميس

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2025/ 1 /16م، وأجيزت:

  
التوقيع

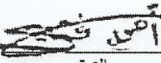
د. كفاح برهم

المشرف الرئيسي

  
التوقيع

د. حسام القاسم

الممتحن الداخلي

  
التوقيع

د. أحمد فتحة

الممتحن الخارجي

## الإهداء

إلى من علّمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض وشجعني في أوقاتي الصعبة وكان عوناً لي في ظروف الصعبة

أبي المحترم.....

إلى نبع المحبة والإيثار والكرم..... إلى من شجعتني على الدوام للمضي قدماً في سبيل تحقيق حلمي أمي

الموقرة.....

إلى أقرب الناس إلى نفسي... إلى من كان داعماً مسانداً مشجعاً... إلى من كان رفيقاً في كل الظروف زوجي

المخلص.....

إلى روحي وقرّة عيني ونبض فؤادي ابنتي يا قوت التي أضاءت حياتي.....

إلى مثال العطاء والكبرياء والتضحية... إلى من شاركوني أيامي بجلوها ومرها إخواني وأخواتي.....

إلى جميع من تلقّيتُ منهم النصح والدعم .... إلى أساتذتي الأفاضل

أهديكم خلاصة جهدي العلمي

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، وبعد:

الحمد لله الذي أعانني على انجاز رسالتي وبلوغ نهاية الدرب، ثم كل الشكر والعرفان لطاقتي جامعة النجاح من أساتذة ودكاترة ما كانوا الا عوناً ودعماً لي في دراستي، وأخص بالذكر دكتورتي الفاضلة القائمة العلمية العظيمة الدكتورة كفاح برهم لقبولها أولاً الاشراف على رسالتي، ثانياً لكونها مصدر تشجيع ودعم لي في إتمام رسالتي فقد كانت مثالاً للتعاون والتوجيه والتصويب لكل خطواتي في انجاز الرسالة فكل الشكر، والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة رسالتي وعلى ما بذلوه من جهد فلهم مني جزيل الشكر والتقدير.

## الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر

معلمات المدارس.

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

اسم الطالبة: مجد يوسف توفيق أبو خميس

التوقيع: مجد أبو خميس

التاريخ: 2025/1/16

## فهرس المحتويات

ج.....	الإهداء
د.....	الشكر
ه.....	الإقرار
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	فهرس الجداول
ي.....	فهرس الاشكال
ك.....	فهرس الملاحق
ل.....	الملخص
1.....	الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري
1.....	المقدمة
6.....	الإطار النظري
7.....	الشفافية
14.....	النزاهة
19.....	الدراسات السابقة
30.....	مصطلحات الدراسة
31.....	مشكلة الدراسة
32.....	أسئلة الدراسة
33.....	فرضيات الدراسة
34.....	أهداف الدراسة
34.....	أهمية الدراسة

35.....	حدود الدراسة.....
36.....	الفصل الثاني منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
36.....	منهجية الدراسة.....
37.....	مجتمع الدراسة وعينتها .....
40.....	أدوات الدراسة.....
43.....	متغيرات الدراسة.....
44.....	إجراءات الدراسة .....
46.....	المعالجات الاحصائية.....
47.....	الفصل الثالث: نتائج الدراسة.....
47.....	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
53.....	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....
55.....	نتائج المقابلة.....
70.....	الفصل الرابع: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.....
70.....	مناقشة نتائج الدراسة.....
73.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات.....
78.....	مناقشة النتائج المتعلقة بالمقابلة.....
82.....	توصيات الدراسة.....
83.....	المراجع العلمية.....
93.....	الملاحق.....
b.....	Abstract.....

## فهرس الجداول

- جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (الديمغرافية).....38
- جدول (2): توزيع عينة الدراسة للمقابلة.....39
- جدول (3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس ممارسة النزاهة والشفافية بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30).....103
- جدول (4): معاملات ثبات مقياس ممارسة النزاهة والشفافية بطريقة كرونباخ ألفا.....42
- جدول (5): درجات احتساب مستوى ممارسة النزاهة والشفافية.....43
- جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس ممارسة النزاهة والشفافية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً.....47
- جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات اللوائح والقوانين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.....48
- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الالتزام بأخلاقيات المهنة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....49
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....50
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات إجراءات العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....51
- جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات توزيع المهام مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.....52
- جدول (12): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي...104
- جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية...105

جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية.....106

جدول (15): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية.....107

جدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية.....108

جدول (17): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس تعزى إلى متغير التخصص.....109

## فهرس الاشكال

- شكل 1: استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الأول.....57
- شكل 2: استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الثاني.....60
- شكل 3: استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الثالث.....64
- شكل 4: استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الرابعة.....69

## فهرس الملاحق

93.....	ملحق أ: الاستبانة في صورتها الاولية.....
98.....	ملحق ب: الاستبانة في صورتها النهائية.....
102.....	ملحق ج: اسماء لجنة التحكيم.....
103.....	ملحق د: الجداول.....
110.....	ملحق هـ: كتاب تسهيل المهمة.....

درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس

إعداد

مجد يوسف أبو خميس

إشراف

د. كفاح أحمد محمد برهم

### الملخص

سعت الدراسة الى استكشاف مدى ممارسة النزاهة والشفافية من قبل مديرات المدارس الحكومية في جنين، وذلك من منظور معلمات المدارس. لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على منهج مختلط يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، مستخدمةً أداتين هما الاستبانة والمقابلة. شمل مجتمع الدراسة (1885) معلمة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في جنين، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، إذ بلغت عينة الدراسة (290) معلمة بنسبة (30%) من عينة الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة قامت بتطوير أداة الدراسة وهي الاستبانة التي تكونت من (38) فقرة موزعة على (5) مجالات، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة الدراسة. بالإضافة الى ذلك، اجرت الباحثة مقابلات مع (10) معلمات للحصول على تفسيرات أعمق للنتائج الكمية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة النزاهة والشفافية كان مرتفعاً في جميع المجالات، ولم تظهر التحليلات فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، الخبرة التدريسية، أو التخصص. كما أكدت النتائج النوعية التزام المديرات بإشراك المعلمات في اتخاذ القرارات وتوزيع المهام وفق معايير واضحة، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها: من المهم أن تواصل المديرات المشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بالنزاهة والشفافية لضمان التحسن المستمر في ممارساتهن.

**الكلمات المفتاحية:** النزاهة، الشفافية الإدارية، مدير المدرسة، المعلم.

## الفصل الأول

### المقدمة والإطار النظري

#### 1.1 مقدمة الدراسة

تركز الإدارة التربوية والتعليمية على تحسين مخرجاتها وتحقيق أهدافها من خلال الاستخدام الأمثل للعناصر البشرية والمادية، مما يسهم في تحقيق إدارة فعالة تتسم بالنزاهة والشفافية. وباعتبار التربية، بمفهومها الحديث، عملية تهدف إلى إحداث تغيير وتطوير في المجتمعات، فإنها تترك آثارًا إيجابية تجعلها محورًا رئيسيًا في مسارات الإصلاح والتقدم. وتعتمد نجاح هذه العملية بشكل كبير على الإدارة المسؤولة التي تلتزم بالوضوح والعدالة في توجيه العملية التربوية. كما تزداد المسؤولية على المؤسسات التعليمية والعاملين في النظام التربوي، خاصةً وأن المجتمع يُقيّم النظام التعليمي بناءً على سلوك أفرادِهِ ومخرجاته ومدى التزامه بمعايير النزاهة والشفافية.

من هذا المنطلق، أصبح من الضروري على جميع المؤسسات العمل على تطوير وتحسين وتحديث كافة الأنظمة، وذلك بسبب ظهور العديد من المشكلات الإدارية، مثل السرية في اتخاذ القرار، وفقدان الثقة، والتمسك بالتقاليد الإدارية (القيروني، 2009). لذا، تُعتبر النزاهة والشفافية الإدارية من المتطلبات الأساسية في مكافحة الفساد الإداري. يتجلى دورها من خلال الإعلان عن السياسات بصورة واضحة وصادقة، بالإضافة إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الحاسمة (Ingram, 2009). وتعتبر الشفافية من الركائز الأساسية لبناء بيئة عمل تتميز بالوضوح والابتعاد عن الغموض في اتخاذ القرارات وتداول المعلومات. هذا يسهل عملية التنبؤ بالتغيرات ويعزز القدرة على تحديد الاتجاهات المستقبلية (دودين، 2011).

ويعد المدير هو المسؤول الرئيسي أمام الجهات الرسمية عن جميع ما يحدث داخل مدرسته. تتمثل مهمته في تسهيل وإدارة العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي. كما يُعتبر المرجعية الأولى لجميع العاملين والطلبة وأولياء الأمور، ويُكلف بمجموعة من المهام والمسؤوليات (الإدارة العامة للمتابعة

الميدانية، 2020)، تتمثل مسؤوليات مدير المدرسة في تطبيق الممارسات الإدارية التي تعكس النزاهة والشفافية في جميع الجوانب الفنية والإدارية داخل المدرسة. كما يجب عليه العمل على تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتفعيل قنوات الاتصال معه، وتقييم أداء المعلمات، وترؤس الاجتماعات الداخلية واللجان المدرسية. بالإضافة إلى ذلك، يتعين عليه تعزيز الدور الاجتماعي للمدرسة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة. تظهر المشكلة عندما تتسم الإجراءات الإدارية بالضبابية وعدم الشفافية، مما يؤثر سلبًا على العلاقات والممارسات والسلوكيات، ويؤدي إلى تدهور المناخ التنظيمي داخل المدرسة (الفاخوري، 2009).

وتلعب اخلاقيات المهنة لمديرات المدارس المتعلقة بمعايير الشفافية والنزاهة دورًا أساسيًا في بناء الثقة والحفاظ عليها بين أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلبة وأولياء الأمور والمعلمين والمجتمع الأوسع. فيعطي المدير الذي يتمتع بالنزاهة والشفافية الأولوية للسلوك الأخلاقي والصدق والإنصاف، مما يخلق شعورًا بالثقة في قيادة المدرسة. عندما يثق أصحاب المصلحة في القيادة، فمن المرجح أن يشاركوا بنشاط ويدعموا مبادرات المدرسة ويساهموا في تطوير المدرسة ونجاحها. حيث يؤثر الالتزام بالنزاهة والشفافية بشكل إيجابي على معنويات الموظفين ومشاركتهم، كما انه يعزز الرضا الوظيفي ويخلق إحساسًا بالهدف بين الموظفين. ويعمل المدير على تعزيز بيئة داعمة وشاملة، ويقدر مساهمات الموظفين، ويوفر الفرص للنمو المهني. وهذا يعزز جو العمل الإيجابي، ويحفز الموظفين على أداء أفضل ما لديهم، ويساهم في نهاية المطاف في تطوير المدرسة (BRIGUE, 2023).

تُعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الحديثة والمتطورة التي ينبغي على الإدارات المختلفة، بما في ذلك إدارات المدارس، تبنيها نظرًا لأهميتها في تحقيق التنمية الإدارية. كما تُسهم هذه الشفافية في تعزيز الإدارات المدرسية، مما يساعدها على الوصول إلى تنظيم قادر على مواجهة التحديات الجديدة (ارتيمة، 2005).

تعتبر الشفافية ضرورة ملحة في الإدارات التربوية، سواء بين القيادات أو بين القيادات والمرؤوسين. يعود

ذلك إلى الدور الفعال الذي تلعبه الشفافية في تعزيز التنمية، خاصة في مكافحة الفساد وتحسين جودة الخدمات العامة (Ortega, 2010).

يعتبر الرحالة (2010)، أن الشفافية تلعب دوراً مهماً على المستويين الدولي والوطني، حيث تُعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى الحكومات والإدارات لتطبيقها. إنها المحور الأساسي لتحقيق التنمية الشاملة، وتكمن أهميتها في قدرتها على محاربة الفساد بجميع أشكاله، وتعزيز الرقابة الذاتية والاستقلالية. تُعد الشفافية ركيزة أساسية لنجاح التنمية المستدامة، كما تساهم في زيادة إيمان العاملين بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال. وتعمل الشفافية أيضاً على تحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وتتيح للمستفيدين الاطلاع على الخيارات المتاحة. كما تعزز قيم الصدق والانفتاح والالتزام، مما يساعد المؤسسات على تحقيق المسؤولية الاجتماعية. تسهم الشفافية في نجاح خطط التطوير والتغيير، مما يساعد في التغلب على العديد من التحديات التي تواجه المؤسسات ويقلل من مقاومة العاملين للتغيير من خلال الوضوح والعالمية.

اتباع نظام النزاهة والشفافية الإدارية يبرز كما وضحه هلال (2010)، من خلال الإعلان بوضوح وصدق عن السياسات المتبعة، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة، تضمن استمرارية جودة وكفاءة الأداء الأكاديمي والإداري في المؤسسة التعليمية. كما تُعتبر الشفافية الإدارية مدخلاً للمعايير الأخلاقية والمؤسسية، وميثاق عمل لجميع العاملين والمتعاملين، مما يتيح لهم الوصول إلى المعلومات والبيانات وآليات صنع السياسات والقرارات المتعلقة بمكامن الفساد.

كما أن الروح المعنوية والمشاركة والسمعة العامة وأخلاقيات النزاهة لها تأثير عميق على نمو ونجاح المؤسسات التعليمية. من خلال إعطاء الأولوية للأخلاق والنزاهة، يقوم مديرو المدارس بخلق بيئة تعزز التميز، وتعزز الثقة، وتدفع تطوير المدرسة. ولإحداث تأثير إيجابي ومستدام حقاً، من الضروري أن يتبنى المديرون مبادئ النزاهة والشفافية ويجسدوها، ويلهموا ويوجهوا مدارسهم نحو مستقبل أكثر إشراقاً وأكثر أخلاقية (BRIGUE, 2023).

كما أكد نورمان وافوليو ولوثانس (Norman, Avolio, & Luthans, 2010)، أن تأثير مستوى شفافية ونزاهة المدير، بالإضافة إلى قدرته النفسية، بشكل كبير على ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفاعليته. ومع الاستخدام المفرط لبعض مديري المدارس لأسلوب التسلط والقوة، ووجود الأنماط التقليدية والممارسات غير المسؤولة، واللامبالاة في تطبيق بعض الأنظمة، والانحياز لبعض المعلمين لأسباب شخصية أو مهنية لتحقيق مصالح، ظهرت ظواهر غير مرغوبة مثل عدم الوضوح، وعدم المشاركة في صنع القرار، والسرية والبيروقراطية. لذا، أصبحت الشفافية عنصراً أساسياً في الإدارة، حيث تعكس الديمقراطية وتشارك المعلومات وتدفقها بحرية. نظراً لأهمية الشفافية في الإدارات المدرسية وفهم واقع الممارسة، بالإضافة إلى تقديم توصيات علمية عملية لتطوير أداء القيادات التربوية، جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية والنزاهة الإدارية من وجهة نظر المعلمات.

الشفافية هي حق أساسي لكل مواطن في الوصول إلى المعلومات، حيث تساهم في وضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي. هذا يعزز الثقة ويساعد أيضاً في الكشف عن الفساد (مخيمر، 2000). ويرى الطراونة والعضايلة (2010)، الشفافية هي فلسفة ومنهج عمل يركز على الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في جميع الأنشطة والمجالات التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي ومؤسساته، وكذلك مع جمهور المواطنين، وذلك بما لا يتعارض مع المصلحة العامة العليا.

ويرى الراشدي (2007) بأن الشفافية مطلوبة في المؤسسات التعليمية، سواء بين القيادات نفسها أو بين القيادات والعاملين. ذلك لضمان عدم غموض توجهات المؤسسة وأهدافها بالنسبة للعاملين، مما قد يؤثر سلباً على شعورهم بالانتماء. إن المكاشفة، المصالحة، وتوضيح المعلومات يعزز من ولاء الموظفين، ويزيد من إنتاجيتهم، ويحفزهم عندما يكون لديهم فهم شامل للمؤسسة التي يعملون بها، حيث يعتبرون أنفسهم جزءاً لا يتجزأ منها، وهذا يُعتبر حقاً لهم. وتعتبر هذه إحدى الاستراتيجيات التي تعتمد المؤسسة للخروج من الروتين، حيث تركز على وضوح إجراءات العمل. إنها من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي تساهم في تحقيق تنمية إدارية ناجحة، وتشمل الشفافية ووضوح التشريعات، بالإضافة إلى دقة الأعمال المنجزة داخل

المؤسسات. كما تتضمن اتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة، مما يساهم في اتخاذ قرارات موضوعية ودقيقة وشفافة، وبالتالي تحقيق التطوير التنظيمي (الصيرفي، 2007).

لقد أدركت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أهمية النزاهة والشفافية لنجاح العمل الإداري التربوي، ووقعت مع هيئة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في عام 2017 مذكرة تفاهم لتعزيز التعاون وبناء الشراكة في مجال التوعية. تهدف هذه الاتفاقية إلى تعزيز مبادئ النزاهة والحاكمية الرشيدة، بما يتماشى مع القوانين التي تحدد مسؤوليات وواجبات الطرفين، وذلك لاستثمار الجهود والموارد المتاحة بشكل أمثل. كما تتضمن المذكرة تنسيق الجهود لتنفيذ الاستراتيجية الوطنية للنزاهة ومكافحة الفساد في مجالات التوعية والتثقيف والتدريب وتبادل المعلومات، مما يساهم في تعزيز مبادئ النزاهة ومكافحة الفساد وتعزيز الثقة بالمؤسسات الوطنية. كما تشمل عدة مجالات للتعاون تهدف إلى خلق وعي رافض للفساد وتعزيز الفكر التربوي حول مبادئ النزاهة والحاكمية الرشيدة، مع تضمينها في المناهج العلمية والأنشطة المختلفة (هيئة مكافحة الفساد، 2017).

وقع رئيس هيئة مكافحة الفساد المستشار الدكتور أحمد براك، يوم الخميس 13 شباط 2020، مذكرة تعاون مع وزير التربية والتعليم الفلسطيني أ.د. مروان عورتاني. وقد اتفق الطرفان على مواصلة تنفيذ مجموعة من الأنشطة والبرامج التوعوية التي تهدف إلى بناء جيل فلسطيني يتبنى قيم النزاهة والشفافية. كما سيسعى الجانبان إلى دمج مفاهيم النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في المناهج الدراسية، لتعزيز هذه المفاهيم لدى الجيل الجديد. وقد أشار الوزير إلى اهتمام الوزارة بتعزيز ثقافة النزاهة والمساءلة وخلق بيئة طاردة لجميع أشكال الفساد في النظام التعليمي، مستعرضاً الفعاليات التي تنفذها الوزارة في هذا الإطار، مثل أندية النزاهة وأنشطة تربوية متنوعة، بالإضافة إلى التركيز على محور النزاهة كأحد مرتكزات تقييم الأداء على مستوى الأفراد والوحدات الإدارية (دنيا الوطن، 2020).

وأشار (الكايد، 2001) إلى أنه يمكن تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية ومحاربة الفساد من أجل تحسين العملية التعليمية عبر تطوير إطار يمكن الطلبة من إدراك قدرتهم على المساهمة في تشكيل المنظومة

الأخلاقية للمؤسسة التي ينتمون إليها. يجب التأكد من أنهم يعملون لصالح مؤسستهم من خلال شعورهم بالانتماء، إذ أن الأمر يتعلق بالطبيعة البشرية. من الضروري تشجيع أنماط قيادية إيجابية وتعزيز العلاقات الفعّالة بين القادة والموظفين، والعمل على تحفيزهم ومساندتهم ليتمكنوا من تبادل الخبرات والآراء. على الرغم من أهمية المساءلة في مكافحة الفساد، خاصة في الدول النامية، فإن هذه الدول تعاني عموماً من غموض مفهوم وأهداف المساءلة وقلّة توضيح العلاقة بينها وبين النزاهة والشفافية، حيث تقتصر على المفهوم التقليدي. نتيجة لذلك، يشعر الموظف بالالتزام الحرفي بالقوانين والأنظمة، مما قد يؤدي إلى تراجع أدائه في خدمة المواطنين خوفاً من الوقوع في فخ الفساد أو ارتكاب أخطاء قد تعرضه للمساءلة لاحقاً، وهو ما يؤثر سلباً على فعالية نظم المساءلة ويؤدي إلى انخفاض مستوى أداء المؤسسة التعليمية والعاملين بها.

من هذا المنطلق، أصبح تحقيق النزاهة والشفافية ضرورة ملحة في العمليات الإدارية والتنظيمية بالمؤسسات التعليمية. يجب أن تسعى هذه المؤسسات للوصول إلى مستوى حضاري متقدم يساهم في تحسين مستوى معيشة المواطنين وضمان حياة كريمة لهم. لذا، تُعتبر النزاهة والشفافية مدخلاً لحل العديد من مشكلات الإدارة التعليمية، مثل الفساد والروتين والترهل الإداري. يتحقق ذلك من خلال الوضوح، العقلانية، النزاهة، وتكافؤ الفرص للجميع، بالإضافة إلى تسهيل الإجراءات والحد من الفساد (فلاق و حدو، 2015).

## 2.1 الخلفية النظرية

يتناول هذا القسم محورين وهما الشفافية الإدارية والنزاهة وسنعرض في كل محور كل ما يتعلق به من معلومات بداية بتعريف الشفافية الإدارية، أهميتها، معوقات تطبيقها، فوائد تطبيقها، وعناصرها، واسسها ومبادئها، ومستوياتها، وأنواعها، ومجالاتها، ومعوقاتهما، وطرق تحسين الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، كما سيتناول المحور الثاني كل ما يتعلق بالنزاهة من تعريفه، أهمية، أهداف، ابعاد، انتهاكات، سبب فقدان، اليات تفعيل، العوامل المؤثرة في معايير النزاهة، مسؤولية عضو هيئة التدريس في تعزيز النزاهة.

## 1.2.1 الشفافية

بدأ استخدام مصطلح الشفافية في القرن الخامس عشر، وأصبحت هناك مطالبات تاريخية لتدفق المعلومات في مجال السياسة والاقتصاد استغرقت سنوات، حتى تم تأسيس منظمة الشفافية الإدارية على يد الألماني (Pete Eigen) في بداية التسعينيات من القرن الماضي، حيث تهدف هذه المنظمة لمحاربة الفساد الإداري والمالي (الطوب، 2019).

أما مفهوم الشفافية فهي بالأصل كلمة لاتينية تعني أن يظهر الشيء ذاته. ولقد حددت منظمة الشفافية الدولية في الدول العربية مفهوم الشفافية بأنها وضوح وإعلان القواعد السياسية المتبعة في تصريف شؤون الدولة أمام جميع المواطنين دون تمييز أو إقصاء (الطوب، 2019).

كما تم تعريفها في المعجم الوسيط بأن: لفظة الشفافية مشتقة من الفعل الثلاثي (شفف)، ويقصد بالشفافية لغة بأنها: "قابلية الجسم لإظهار ما وراءه، ويستعار للشخص الذي يظهر ما يبطن، فيقال له: رجل ذو شفافية" (سيده، 2001).

وتعرف الشفافية على أنها إفصاح الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو المنظمة عن هويتهم يتطلب تقديم بيانات صحيحة ودقيقة في الوقت المناسب. يجب أن يكون لدى الأفراد استعداد لمراجعة هذه البيانات وتقييمها، بالإضافة إلى تطوير اتجاهات إيجابية تجاه جميع هذه العناصر (الجوهري، 2018).

وتعرف مطاوع (2015) الشفافية بأنها توافر المعلومات المتعلقة بالسياسات والنظم والقرارات والقوانين واللوائح لجميع المواطنين. تشمل الشفافية ثلاثة مجالات رئيسية: إجراءات العمل، تخصيص الموارد، وأسلوب اتخاذ القرار.

كما عرفها الحربي (2012، ص53) بأنها "عملية كشف الحقائق، مع ضرورة مشاركة صانعي القرار الإداري، والجهات ذات العلاقة، والعاملين وأعضاء المجتمع المحلي، على تفاصيل تلك الحقائق، ومناقشتها، كما

يمكن اعتبارها إحدى أنواع الرقابة الإدارية على سير جدول وبرنامج العمل، تتم ممارستها من خلال السلطة، وإدارات المؤسسات على وجه العموم".

في حين يرى كل من الطراونة والعضايلة (2010) بأن الشفافية على المستوى المؤسسي هي منهاج عملي يقوم على مبدأ الوضوح والانفتاح والصراحة في كافة الأنشطة ومجالات العمل التي تتم بين المستويات المختلفة داخل التنظيم.

في حين عرفها المتحمي (2015، ص51) بأنها "الايضاح لصورة أنشطة المؤسسة، لتبصير العاملين بحقوقهم والتزاماتهم تجاه المؤسسة، وإتاحة الفرص لجميع أفراد المؤسسة في الشفافية في اتخاذ القرار خصوصا فيما يتعلق بالحقوق والالتزامات".

استنادًا إلى التعريفات السابقة، تعرف الباحثة الشفافية بأنها: مجموعة من الإجراءات والآليات التي تتبناها مديرات المدارس في محافظة جنين، والتي تضمن وضوح التشريعات والقوانين والأنظمة، وتبسيط إجراءات العمل. كما تشمل الكشف عن المعلومات المتنوعة في جميع المجالات التعليمية والمدرسية، والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يسهم في فعالية تقييم الأداء والمساءلة والمحاسبة، ويعمل على القضاء على الفساد الإداري، وبناء أنظمة نزيهة وعادلة.

وتُعد الشفافية الإدارية ضرورية في المؤسسات التعليمية لدورها الفعال في التنمية، خاصة في الحد من الفساد وتحسين الخدمات العامة (Ortega, Master Thesis, 2010). تُعتبر الشفافية مفهومًا إداريًا حديثًا يدعم التنمية الشاملة ويعزز الرقابة الذاتية والاستقلالية. كما يرى (الراحلة، 2010) أنها تسهم في إيمان العاملين بتأثيرهم على نتائج الأعمال، دعم المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات للمستفيدين. إضافة إلى تعزيز القيم مثل الصدق والانفتاح، مما يُساعد المؤسسة على تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية ونجاح خطط التطوير والتغيير وتقليل مقاومة العاملين للتغيير.

ولتطبيق الشفافية الإدارية كما يوضح إيجوروف ونيجني (Egorov & Nizhny, 2015)، يجب توفير معلومات دقيقة وصحيحة عبر قنوات اتصال شفافة والتخلي بالأمانة في عرضها، إلى جانب الالتزام بسياسة نشر واضحة وتوثيق جميع أعمال المؤسسة. كما يتطلب الأمر تجنب إخفاء المعلومات التي تؤثر على أمن المؤسسة وتطوير الهياكل التنظيمية لتحديد المسؤوليات بوضوح. وتشمل المتطلبات أيضًا تقديم برامج تدريبية وتثقيفية للعاملين لزيادة وعيهم الإداري، وتهيئة بيئة عمل ملائمة تعزز رضاهم.

كما أشار (والمسألة، 2016) إلى أن أهمية الشفافية تكمن في أن نشر المعلومات يعزز الشفافية، خاصة في قضايا الفساد، من خلال إشراك الموظفين وتوفير قنوات اتصال تتيح لهم الوصول إلى المعلومات. كما تساهم الشفافية في تمكين الموظفين من تقييم أعمال المؤسسات بدقة، حيث يُعتبر حق الوصول للمعلومات الدقيقة والموثوقة شرطًا أساسيًا للديمقراطية. هذا يمكن أن يعزز من ثقة الموظفين بأنفسهم، ويزيد حماسهم للمشاركة في القضايا العامة، مما يؤدي إلى تغييرات في السياسات وكشف الفساد والتلاعب.

ونوه الراشدي (2007)، إلى أن الإدارة بالشفافية تحقق إيجابيات منها أنها تساهم في تقليل المركزية وتعزيز المبادرات الفردية من خلال توفير فرص لتنمية مهارات الموظفين. كما تعزز قيم التعاون وتكامل الجهود، مع محاسبة التجاوزات بشكل جماعي من خلال اتخاذ قرارات مشتركة. بالإضافة إلى ذلك، يركز على اختيار القيادات الإدارية التي تتمتع بالنزاهة والقدرة على اتخاذ قرارات موضوعية، وتصحيح الانحرافات، مما يعزز الشفافية في بيئات العمل.

كما يرى منصور (2018)، أن عناصر الشفافية تتجلى في المؤسسات التعليمية من خلال وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، مما يعزز الثقة في دورها الفعال. كما تشمل شرعية وجود المؤسسة ومقبوليتها في المجتمع، وبساطة ووضوح آليات العمل التي تخضع للتحديث المستمر. ينبغي أن تكون عملية نشر المعلومات شاملة وتوفر أدلة لمراقبة الأداء، مع تجنب استخدام السرية لحماية الفساد. كما يتطلب الأمر تعزيز الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص، مع تزويد الموظفين والجمهور بحقوقهم. إضافة إلى ذلك، يرى

الدين (2020)، أنه يجب أن تمتلك المؤسسة مدونات أخلاقية مرجعية لأعمالها. ويُعتبر العنصران العلانية والقانونية أساسين في تطبيق الشفافية؛ حيث توفر العلانية طرقاً لنقل المعلومات عبر الإعلام، بينما تضمن القانونية حق الرقابة والشفافية وفقاً للنصوص القانونية.

ووفقاً لمنصور (2018)، تُعد الشفافية والمشاركة من الركائز الأساسية في الأنظمة الحديثة، حيث تراجع مبدأ السرية لصالح الشفافية. تتضمن أسس الشفافية: الوضوح الإداري عبر الإفصاح عن أسباب القرارات الإدارية مثل التعيينات والترقيات. أجور الموظفين يجب أن تكون كافية لتغطية تكاليف المعيشة دون البحث عن مكاسب غير مشروعة. المعلومات لجميع الموظفين تتيح لهم فهم أهداف المؤسسة وأدوارهم في تحقيقها. المساءلة تتطلب تمكين الجميع من فهم الجوانب المالية وتحليل الأرقام. تمكين الموظفين يتضمن مشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مما يعزز الإبداع والمسؤولية. وأخيراً، الشفافية المالية تتيح متابعة النشاط المالي للموظف وضمان التزامه بالنظام.

أما مستويات الشفافية فتشمل مستوى ذاتي وآخر كلي. المستوى الذاتي يتضمن الشفافية في القوانين والإجراءات ويشمل تعزيز الوعي بدور المؤسسات، نشر حالات النجاح والفشل، توضيح الإجراءات عبر الإعلام، والتأكد من إمام الجميع بالأنظمة. كما يتطلب اختيار الموظفين وفق معايير علمية، تقييم أدائهم، وضمان تقديم آلية لرفع الشكاوى. أما المستوى الكلي فيتعلق بالشفافية بين الأجهزة الإدارية والمستوى الخارجي، ويشمل إقامة لقاءات دورية مع أجهزة الرقابة، تعزيز المحاسبة، وتأكيد إشهار الذمة المالية للموظفين العموميين (عليان وجرار، 1997).

كما تم تصنيف أنواع الشفافية إلى عدة أنواع حسب الباحثين، الشهري (2021) وسليمان (2020) صنفا الشفافية إلى ثلاث أنواع: الشفافية المدبجة التي تعتمد على نقل مفاهيم الشفافية بأسلوب غير مناسب لطبيعة العمل، الشفافية المؤدجة التي تتبع من أهداف أيديولوجية وتلبي مصالح محددة، (3) الشفافية الانتقائية التي تبرز النتائج الجيدة وتغض النظر عن الفشل، كما صنف الشهري (2021) والطوب (2019) الشفافية في

مؤسسات التعليم العالي إلى نوعين: الشفافية الخارجية التي تتعلق بعلاقة الجامعة بالمجتمع الخارجي من خلال نشر المعلومات والشفافية في التعامل مع القضايا، الشفافية الداخلية التي تشمل سلوكيات الإدارة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز الثقة بين الإدارة والأفراد داخل المؤسسة.

وتتمثل مجالات الشفافية في عدة جوانب حيوية، حيث تشمل الشفافية في البيانات والمعلومات، التي تساهم في تعزيز اتخاذ القرارات عبر توفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب، كما تساهم نظم المعلومات في تقليل التجاوزات الإدارية (المصري، 2008؛ الطراونة والعضايلة، 2010). بالإضافة إلى الشفافية في الاتصال الإداري، التي تعمل على تحسين التفاعل بين مختلف مكونات المؤسسة عبر إنشاء نظام اتصال فعال (كريم، 2009). كما تلعب الشفافية في اتخاذ القرارات دورًا مهمًا من خلال مشاركة جميع المستويات الإدارية لضمان فعالية القرارات واكتساب الشرعية (الطراونة والعضايلة، 2010). ومن جانب آخر، تعتبر الشفافية في تقييم الأداء عاملاً أساسياً لتحسين أداء الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي (Ivancevich, 1993). أما الشفافية في القوانين والأنظمة والتشريعات، فهي تساهم في تسهيل التعامل مع الأنظمة القانونية وتوفير بيئة قانونية واضحة وسهلة الفهم (الحق، 2009؛ الصراف وحزبون، 2011). أخيراً، تشمل الشفافية في إجراءات وآليات العمل إتاحة الوصول إلى المعلومات والقرارات لجميع المعنيين، مما يعزز الثقة والمشاركة في صنع القرار (بينو، 1997).

ورغم أهمية الشفافية، فإنها تواجه العديد من المعوقات التي تعيق تحقيقها. تشمل هذه المعوقات صعوبة تحديد أولويات الأهداف بسبب تداخلها (اللوزي، 2002)، والتمسك بالأنظمة القديمة والروتين الذي يعوق تطوير الشفافية (المفيز، 2014). كما أن الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث تؤدي إلى فقدان التنسيق بين الإدارات (الشيخ، 1997). أيضاً، غياب الأنظمة القانونية التي تدعم الشفافية (الساعاتي، 2003)، وانتشار الفساد مثل الرشوة والمحسوبية (المفيز، 2014) يعد من أبرز العوائق. كما تتسبب كثرة الجهات الرقابية في ثقافة الخوف التي تؤثر سلباً على العمل المؤسسي (الساعاتي، 2003). بالإضافة إلى ضعف الإطار القانوني لحماية الشفافية (المفيز، 2014)، وانتشار ظاهرة العنف الإداري الذي يدفع القيادات إلى

إخفاء الحقائق (الساعاتي، 2003). غياب الثقافة التنظيمية القوية يؤدي إلى عدم الالتزام بأخلاقيات العمل (المفيز، 2014)، كما أن العولمة قد تؤدي إلى تقليص الشفافية (مخولف، 2009). أخيراً، غياب دور مؤسسات المجتمع المدني في متابعة حقوق الإنسان والمساءلة يعوق الشفافية (المفيز، 2014).

ولتعزيز الشفافية يتطلب تنفيذ عدة طرق فعّالة تشمل: برامج توعية للعاملين الجدد لتعريفهم بواجباتهم وحقوقهم، مما يسهل اندماجهم في بيئة العمل (طه، 1997). وتهيئة بيئة عمل صحية تركز على إرضاء الموظفين، والمتابعة المستمرة، وتعزيز روح الفريق لضمان الالتزام بالممارسات السليمة (الكردي، 2011). إصدار البلاغات والتعميمات المتعلقة بسياسات العمل والتغييرات، مما يعزز الشفافية (هلال، 2010). إعادة صياغة القوانين والأنظمة الداخلية لضمان أعلى مستويات الشفافية وتقليل الفساد الإداري (هلال، 2010؛ طه، 1997). تعزيز دور اللجان الرقابية مع الفصل بين الأدوار الإدارية والرقابية لضمان الالتزام بالقيم المجتمعية (هلال، 2010). استراتيجيات إدارية فعّالة مثل التعليم والتدريب، والمكافأة، والعقاب السريع (هلال، 2010)، تعزيز الشفافية عبر القيم الدينية من خلال ربط انتهاك الإجراءات بتعاليم سماوية (هلال، 2010)، تهيئة بيئة العمل والمناخ الملائم للشفافية عبر تعزيز التعاون والمتابعة المستمرة (هلال، 2010)، وأخيراً، التغذية الراجعة مع الموظفين لتعزيز الثقة وتقليل السلوكيات المنحرفة، مما يعزز الانتماء والإنتاجية (Vogelgesang & Lester, 2009).

كما تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق الشفافية كوسيلة لتعزيز النزاهة والفعالية، وتحسين الأداء على مختلف المستويات، مما يعزز التعاون بين الإدارات والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور (الزعاوي، 2004). لتحقيق ذلك، تتطلب وزارة التربية والتعليم الفلسطينية عدة متطلبات، مثل توزيع الإرشادات والتعليمات بخصوص مهام المعلمين، وتنظيم دورات تدريبية لشرح القوانين والتعليمات المعمول بها، وإنشاء قنوات اتصال فعّالة، وتعيين قيادات وفق معايير واضحة، وتطبيق نظام عقوبات وحوافز علني، وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات. لتحقيق الشفافية في إدارة المدرسة، يجب أن يتمتع مدير المدرسة برؤية واضحة، وتفكير مستمر،

واستعداد للتغيير، وأن يكون قائد فريق يتبنى مبدأ المشاركة، بالإضافة إلى مهاراته كمعلم ومرشد ومدرّب (العامري، 2017).

ويمكن تحسين الشفافية في المؤسسات التعليمية من خلال عدة طرق، كما أشار الشوبكي وأبو ناصر وعمار (Al Shobaki, Abu Naser, & Ammar, 2017)، مثل إعادة تشكيل القوانين واللوائح الداخلية، والتطوير المستمر لنظام الرقابة والمتابعة بما يشمل الرقابة الديمقراطية. كما يجب تنفيذ برامج تربوية لزيادة وعي العاملين بحقوقهم وواجباتهم، وتفعيل دور جماعات الإشراف مع الفصل بين المشرف والمدير. من المهم أيضًا خلق بيئة عمل مناسبة تعزز الشفافية وربط اهتمامات الأفراد بالاهتمامات العامة للمؤسسة، وتفعيل نظام التقييم المستمر. بالإضافة إلى ذلك، يجب احترام حقوق الأفراد، والابتعاد عن السرية والتكتم، واستخدام أساليب معرفية متقدمة لتسهيل الانفتاح، مع التأكيد على دور الإدارة الأكاديمية في التأثير على معتقدات الأفراد.

ومما سبق تبين لدى الباحثة أن الشفافية تعد من العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي، خاصة في المؤسسات التعليمية. من خلال توفير المعلومات الدقيقة والمفتوحة، تساهم الشفافية في تحسين اتخاذ القرارات، وزيادة المساءلة، ومكافحة الفساد الإداري. الشفافية تعزز الثقة بين الإدارة والموظفين، وتوفر بيئة عمل مناسبة تساهم في تطوير الأداء المهني وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. مع ذلك، تواجه الشفافية العديد من التحديات مثل الروتين الإداري، والفساد، وضعف الأنظمة القانونية. لتعزيز الشفافية في المؤسسات التعليمية، يجب تبني استراتيجيات شاملة مثل إعادة تشكيل الأنظمة، وتوفير التدريب المستمر، وتعزيز الاتصال الفعال، وإشراك المعلمين في صنع القرارات.

وبعد الحديث عن الشفافية فسيتم الحديث عن النزاهة التي تعد من القيم الأساسية التي تساهم في بناء بيئة تعليمية عادلة وشفافة. من خلال الالتزام بالصدق والعدالة في التعامل مع الطلبة والمعلمين، تساهم النزاهة في تعزيز الثقة وتحقيق التميز الأكاديمي والتربوي. وجميع المعلومات المتعلقة بها من تعريف، وعناصر،

أنواع، أهمية، أهداف، أبعاد، انتهاكات، فقدان، اليات تفعيل معايير، العوامل المؤثرة في تحقيقها، مسؤولية عضو هيئة التدريس في تعزيزها.

### 2.2.1 النزاهة

تستمد كلمة "النزاهة" في اللغة العربية من الجذر "نزه"، حيث يُقال إن الأرض "نزهة" تعني أنها بعيدة وعذبة ونائية عن النداء والمياه. كما يُستخدم الفعل "ينتزه" للدلالة على التباعد عن شيء ما، فيقال إن فلانًا ينتزه عن الأقدار، مما يعني أنه يبتعد عنها، وينزه نفسه عن القبيح أي ينأى بها. وبالتالي، تعني النزاهة البعد عن السوء، ويُقال إنهم قوم "أنزاه" أي أنهم يتجنبون الحرام (منظور، 1997).

وعرفت الحسنات (2013)، بأنها مجموعة مبادئ وقيم مرتبطة بالقيادة، كأن يكون القائد مستقيماً وعادلاً وصادقاً ويفي بوعده ويتصرف على نحو أخلاقي في شتى تعاملاته. وعرفها المسائلة (2016)، إنها مجموعة من القيم التي تتعلق بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، بالإضافة إلى الالتزام بالسلوك السليم. وتتصل بقيم ومبادئ أخلاقية متنوعة. وعرفت النزاهة كذلك بأنها منظومة القيم التي يجب أن يتحلى بها الفرد كالصدق والأمانة والعدل والتي تحول به عن مخالفة الأنظمة. (السهلي، 2020).

ويرى كارتر (Carter, 1966) بأنه يمكن التعبير عن النزاهة بقدرة الفرد على التمييز بين الصواب والخطأ، والعمل الثابت والمستقر وفق هذا التمييز حتى لو تعارض مع المصالح الشخصية للفرد، مع الإعلان والجهر بالمواقف والتصرفات والمنطلقات والتبريرات التي على أساسها اتخذ ذلك الموقف.

وعادة ما يتداخل مفهوم النزاهة مع بعض المفاهيم الأخرى كالصدق والأمانة والأخلاق، إلا أن مصطلح النزاهة اشمل من ذلك بكثير، فالأمانة والصدق تعدان من الفضائل الأخلاقية المهمة إلا أنها تختلف عن النزاهة، فلا يمكن للفرد أن يكون نزيهاً دون أن يكون صادقاً أو أميناً، في حين يمكن للفرد أن يكون صادقاً ويحمل القليل من النزاهة في الوقت ذاته كارتر (Carter, 1966).

كما أن النزاهة ليست قيمة أو فضيلة واحدة بل تمثل مجموعة كبيرة من الفضائل والقيم كالعدل والصدق والانصاف والشجاعة وتحمل المسؤولية الاجتماعية والاستقلالية والشفافية وغيرها، كما أن بلوغ أحد هذه الفضائل وممارستها بمثابة خطوة لازمة، وإن كانت غير كافية لوحدها، نحو تحقيق النزاهة (Chapfika, 2008).

ويتميز الفرد الذي يتصف بالنزاهة بأنه يتصرف بناءً على احكام عقلية قادرة على التمييز بين الصواب والخطأ دون أن يسمح لأي اعتبارات غير عقلانية (اجتماعية أو عاطفية وغيرها) بالتأثير أو التغلب على دوافعه العقلانية المستندة على مبررات أخلاقية بيكر (Becker, 1988).

وبناء على التعريفات السابقة، تعرف الباحثة النزاهة بأنها مجموعة من القيم التي تتعلق بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، بالإضافة إلى الالتزام بالسلوك القويم الذي يتجنب السوء ويرتفع عن الأمور الدنيئة بدافع من الكرم والرغبة، مع الابتعاد عن تضارب المصالح من أجل تحقيق المصلحة العامة.

ويمكن التمييز بين نوعين من النزاهة، النزاهة النشطة والنزاهة الإيجابية وهي التي يتصرف الانسان بموجبها وفق فهمه لما هو صواب، والتصريح بذلك، ورفض كل ما يعتقد بأنه خاطئ، والنزاهة الخاملة أو السلبية والتي تنتهي عند وصول الفرد لنقطة التمييز بين الصواب والخطأ، والاكتفاء بذلك، وبالتالي فهي لا تعد نزاهة حقيقية على الاطلاق كارت (Carter, 1966).

ويشير كارت (Carter, 1966) إلى أن النزاهة تتشكل من ثلاثة عناصر رئيسية: أولاً، البصيرة الأخلاقية التي تعني القدرة على التمييز بين الصواب والخطأ أخلاقياً. ثانياً، الثبات السلوكي الذي يتمثل في التصرف بناءً على التمييز الأخلاقي والتمسك به بغض النظر عن التغييرات أو المصالح الشخصية. ثالثاً، التبرير العام الذي يتضمن التصريح العلني بأن السلوكيات نابعة من القناعات والمبادئ الأخلاقية.

كما يرى جرزافسكي (Gurzawska, 2015) أن النزاهة تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية: أولاً، النزاهة الفردية، التي تتعلق بالصدق والسلوك المناسب بناءً على قيم واعية ومتسقة توجه قرارات الشخص وأفعاله. ثانياً، نزاهة

المؤسسات، التي تتعلق بالأعراف والقواعد الاجتماعية، بما في ذلك القوانين التي تلزم السلوك الفردي. ثالثاً، نزاهة المؤسسات، التي تشير إلى الأداء الصحيح للمؤسسة وتماسكها، مع اعتبارها مؤسسة شرعية.

وتتضح أهمية النزاهة كما يراها جبلر (Gebler, 2012) في عدة جوانب؛ أولاً، تساعد في الحفاظ على ثقافة عالية الأداء من خلال ضمان الاتساق بين كلمات وأفعال الأفراد في المؤسسة. ثانياً، تعزز النزاهة استعداد الموظفين لتحمية مصالحهم الشخصية لصالح مصلحة المؤسسة. كما تساهم في منع خداع الذات والتبرير الذي قد يتعارض مع الأهداف المعلنة. النزاهة تحاذي الأهداف والمعايير في بيئات العمل، حيث تؤثر إدراكنا للسلوك المقبول على تصرفاتنا. كذلك، تُعتبر الأساس الذي تقوم عليه الثقافة الصحية في المؤسسات، حيث تحدد المعايير التي يجب اتباعها. وأخيراً، تساعد النزاهة الموظفين على تحديد المعايير الاجتماعية والتنظيمية التي يجب قبولها أو تجاهلها.

ويمكن تحديد أهم أهداف النزاهة كما يراها الشربيني وحسنين (2019) في عدة نقاط؛ أولاً، مكافحة الفساد بشتى صوره. ثانياً، تحقيق العدالة بين أفراد المجتمع بعيداً عن الظلم والمحاباة. كما تهدف إلى توفير المناخ الملائم لنجاح الخطط التنموية الاقتصادية والاجتماعية. بالإضافة إلى تحصين المجتمعات ضد الفساد من خلال غرس القيم الأخلاقية. كما تساعد الدولة في تفعيل قراراتها المتعلقة بالنزاهة والشفافية. تعزز النزاهة كفاءة المؤسسات العامة وتحسن أداء العاملين من خلال زيادة الإنتاجية والانضباط. وأخيراً، تهدف إلى غرس قيم النزاهة والمواطنة الصالحة في المجتمع لتشكيل مجموعات ضغط ضد انتهاك هذه القيم.

أشار الطائي ورشيد (2017) إلى أبعاد النزاهة التي تشمل عدة جوانب أساسية؛ أولاً: المهام الحرجة التي تركز على قدرة المؤسسة على إدارة وتوجيه المهام لصالحها. ثانياً: الإشراف القيادي الذي يتمثل في قدرة القائد على اتباع فلسفة أخلاقية في إدارة الأفراد. ثالثاً: التركيز على العملية والذي يشمل الاهتمام بالعملية الإنتاجية أو الإدارية وتخطي المعوقات. رابعاً: التركيز على ضمان الكفاءة الذي يشمل تطوير الكفاءات البشرية والمعدات. خامساً: عبء المورد البشري والذي يتعلق بالتصنيف العادل وفقاً للقدرات. سادساً:

الاتصالات والثقة التي تضمن توافر نظام تواصل فعال. سابعاً، التعلم والتحسين المستمر الذي يتطلب تدريب العاملين كجزء من السلوك المنهجي. وأخيراً، التغيير الذي يتضمن انتهاج فلسفة أخلاقية لتحقيق بيئة عمل نزيهة.

ويوضح هابيرت (2018) أن انتهاكات النزاهة تتنوع وتشمل عدة أشكال، مثل الرشوة والمحسوبية، تضارب المصالح، الاحتيال وسرقة الموارد، إهدار الموارد وإساءة استخدامها، خرق القواعد، إساءة استخدام السلطة، التلاعب بالمعلومات، والمعاملة غير اللائقة مثل التخويف والتمييز، بالإضافة إلى سوء السلوك في المواقف الخاصة.

كما يشير بيكوف (1993) إلى أن فقدان النزاهة يمكن أن يرجع إلى عدة أسباب، من بينها ضعف قدرة الأفراد على التفكير العقلاني، حيث يتطلب تصحيح السلوكيات توافرها مع قناعات عقلانية. كما أن تعارض رغبات الفرد وأهوائه مع قيمه الأخلاقية يؤدي إلى فقدان النزاهة، بالإضافة إلى خضوع الفرد للضغوط والتأثيرات الاجتماعية التي قد تؤثر على سلوكه.

ويؤكد الكثير من التربويين على أهمية دور المؤسسات التربوية وفي مقدمتها مؤسسات التعليم العالي والجامعات في بناء نظام قيمى وتعزيزه لدى المتعلم (مرسي، 1989). ويؤكد الخريف (2017)، أن "النظام التعليمي يعد من أهم النظم الاجتماعية التي يؤمل منها تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، وأن التربية تعتبر شرطاً للتغير القيمي بالمجتمع، فبدون الإعداد السليم للعناصر البشرية التي يؤمل منها إحداث التغيير الإيجابي في المجتمع من معلمين وقادة ومدربين وأساتذة لا يمكن للمجتمع أن يحقق أهدافه".

وفقاً لما ذكره ملك (2014)، لتحقيق النزاهة، ينبغي على أعضاء هيئة التدريس أو المدربين أن يتعاملوا مع طلابهم أو متدربهم كأهداف قائمة بذاتها، ويجب أن يحصلوا على كامل الرعاية والاهتمام. إن هذا السلوك من قبل المعلمين والمدربين تجاه طلابهم يعزز من استجابة الطلبة باحترام كبير لأخلاقيات معلمهم، والتي تشمل بالطبع النزاهة والأمانة العلمية.

نظرًا لأهمية النزاهة في المؤسسات التعليمية والأكاديمية، قام وزير التعليم العالي والبحث العلمي محمود أبو موسى ورئيس هيئة مكافحة الفساد رائد رضوان بتوقيع مذكرة تفاهم في مقر وزارة التعليم العالي في رام الله. تهدف هذه المذكرة إلى تعزيز الأهداف والغايات المشتركة المتعلقة بالوقاية من الفساد ومكافحته. وتشمل مجالات التعاون المنصوص عليها في المذكرة التوعية المشتركة لنشر ثقافة النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في الأنشطة الأكاديمية، بالإضافة إلى التعريف بهيئة مكافحة الفساد واختصاصاتها، فضلاً عن التعاون في مجالات أكاديمية وبحثية كما ورد في (موقع وفا، 2023).

وتتعدد آليات تفعيل معايير النزاهة في المؤسسات الحكومية، ويشمل ذلك عدة جوانب رئيسية وفقاً لـ OECD (2020). أولاً: يجب تحديد معايير سلوك عالية بوضوح والزامية ضمن إطار قانوني يضمن أولوية المصلحة العامة، ويعزز الالتزام بقيم الخدمة العامة. ثانياً: يتعين تضمين الأطر القانونية والتنظيمية التي تحدد معايير النزاهة وتفرض عقوبات على الانتهاكات، مثل الرشوة وتضارب المصالح. ثالثاً: لا بد من وضع إجراءات واضحة ومتناسبة لمنع انتهاك المعايير وإدارة المخالفات. رابعاً: يجب تعزيز الوعي بمعايير السلوك عبر قنوات الاتصال الداخلية والخارجية لضمان فهم العاملين والمجتمع لها.

وتعتبر الثقافة التنظيمية، والتنمية المهنية، والاتصال الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرار من العوامل الرئيسية المؤثرة في تحقيق النزاهة الإدارية وفقاً لـ Heywood, Marquette, Peiffer, & Zuniga (2017). فالثقافة التنظيمية، التي تشمل القيم والمعتقدات المشتركة، والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين وأدائهم، وتساهم في تعزيز النزاهة من خلال تشجيع المشاركة البناءة والالتزام بالقيم الأخلاقية. كما أن التنمية المهنية تركز على تحسين مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم في التكيف مع التغيرات. من جانب آخر، يسهم الاتصال الفعال في تعزيز الشفافية والوضوح، مما يعزز من كفاءة الأداء ويساعد في اتخاذ قرارات مدروسة. تتمثل مسؤولية عضو هيئة التدريس في تعزيز النزاهة، وفقاً لما ورد في إبراهيم (2015)، في أن يكون قدوة حسنة بسلوكه وفقاً للمعايير الدينية والاجتماعية، والعمل على تربية الطلبة معرفياً وأخلاقياً واجتماعياً، مع

تهيئة الأجواء التي تعزز النزاهة داخل الغرف الصفية. كما تشمل توعية الطلبة بمخاطر الفساد وآثاره، وتنبههم إلى السلوكيات غير المقبولة، مثل الغش الذي يضر بالفرد والمجتمع، إضافة إلى تعريفهم بالمعايير الأخلاقية المدرسية وتشجيع الثقة بينهم.

ويتضح مما سبق أن النزاهة تمثل قيمة أساسية تجمع بين مجموعة من الفضائل كالأمانة، الصدق، العدل، والشفافية، وهي أساس الأخلاقيات الشخصية والمهنية. تبرز أهميتها في بناء ثقافة مؤسسية قوية وتعزيز الثقة المتبادلة، مما يساهم في مكافحة الفساد وتحقيق العدالة الاجتماعية. يلعب أعضاء هيئة التدريس دوراً محورياً في تعزيز النزاهة من خلال أن يكونوا قدوة حسنة، وتربية الطلبة على القيم الأخلاقية، وغرس ثقافة الالتزام بالسلوك القويم. كما تتطلب النزاهة اتخاذ قرارات مدروسة بعقلانية والالتزام بالمبادئ، مما يضمن تحقيق المصلحة العامة والارتقاء بالمجتمع ككل.

وقد تطرقت الباحثة الى الحديث عن الدراسات السابقة لتوفير أساس معرفي يدعم البحث، وتحديد الفجوات البحثية التي تحتاج إلى استكشاف. كما تساعد في صياغة الإطار النظري والمنهجي ودعم الفرضيات، مما يعزز مصداقية البحث. تُسهم أيضاً في تجنب التكرار غير الضروري، والتعلم من الخبرات السابقة، وإثراء النقاش العلمي، مما يضمن تحقيق أهداف البحث بشكل منهجي وإضافة قيمة معرفية جديدة.

### 3.1 الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة، تم تقديم مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت مفردات البحث وعلاقتها المتبادلة. كما تم تصنيف هذه الدراسات إلى محورين رئيسيين وفقاً للتسلسل التالي:

أجرى طراري (2022) دراسة تهدف إلى استكشاف مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم بشمال الخليل للشفافية الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من منظورهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (396) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن مستوى

الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية كان مرتفعاً، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي لصالح الإناث، والمرحلة الدراسية لصالح المراحل الأساسية (1-4) و(5-9)، بالإضافة إلى سنوات الخدمة لصالح المعلمين الذين تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات أو تزيد عن 10 سنوات. بينما لم تظهر فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأوصت الدراسة ب العمل على الاستمرارية والمحافظة على مستوى الشفافية الإدارية العالي ودافعية الإنجاز.

**وهدفت دراسة ياسين ومختار (Yasin & Mokhtar, 2022)** إلى التعرف على ممارسات المساءلة والشفافية في الإدارة المالية لمديري المدارس الثانوية في مدينة كوالالمبور الماليزية، واتبعت الدراسة المنهج النوعي، اوضحت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس للمساءلة والشفافية في الشؤون المالية جاء بدرجة ضعيفة، كما ان هناك مشكلات تتعلق بالمسؤولية والانفتاح في ميزانيات المدارس بين المعنيين بالعملية التعليمية، وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من الأبحاث حول مواضيع المساءلة والشفافية في إدارة المال المدرسي.

**أجرى الفضالة (2021)** دراسة تهدف إلى استكشاف دور أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في دولة الكويت في تعزيز قيم النزاهة لدى الطلبة، من منظورهم. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، تم تطبيق أداة الدراسة على (803) طالباً وطالبة من كلية التربية الأساسية. أظهرت نتائج الدراسة أن دور أعضاء هيئة التدريس في تعزيز قيم النزاهة لدى الطلبة، كان بمستوى متوسط في جميع مجالات الدراسة وفي المجموع الكلي. كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور أعضاء هيئة التدريس في تعزيز قيم النزاهة تعزى لمتغيري الجنس والسنة الدراسية، وأوصت الدراسة بتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس تتعلق بممارسة النزاهة ونظم المساءلة والرقابة.

**هدفت دراسة الشهراني والعريفي (2021)** إلى استكشاف مدى التزام معلمي المرحلة الثانوية في محافظة بيشة بقيم النزاهة، من منظور المشرفين وقائدي المدارس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث شملت عينة الدراسة جميع مشرفي وقائدي المدارس في المرحلة الثانوية في محافظة بيشة، والذين بلغ عددهم

(256) مشرفاً ومشرفة وقائداً وقائدة. وأظهرت النتائج أن درجة التزام معلمي المرحلة الثانوية بقيم النزاهة في محافظة بيشة كانت مرتفعة وفقاً لوجهة نظر المشرفين وقائدي المدارس، وأوصت الباحثة بضرورة إقامة ورش العمل والدورات التدريبية للمعلمين والمعلمات، ونشر الرسائل التوعوية من قبل المشرفين وقادة المدارس عن أساليب تفعيل قيم النزاهة.

وأجرى الصمادي والعلاونة (2021)، دراسة هدفت الى التعرف الى درجة تطبيق معايير النزاهة والشفافية في مؤسسات التعليم والتدريب في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (300) إداريا ومدربا ومهندسا في المدارس المهنية الشاملة ومراكز التدريب المهني، أظهرت النتائج أن تطبيق معايير النزاهة والشفافية كان متوسطاً، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث ومنطقتي جرش والمفرق، بينما لم توجد فروق دالة إحصائية بناءً على المؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز النزاهة بين العاملين ونشر الوعي بينهم.

وسعت دراسة كاريانا (Karyana, 2021)، إلى استكشاف مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من منظور المعلمين في اندونيسيا، تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، شملت عينة الدراسة (120) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية، واطهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفعاً لممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً لآراء المعلمين، وقدمت الدراسة مقترحات بدل التوصيات منها استخدام أسلوب المقابلات لجمع البيانات للحصول على فهم أعمق لهذا الموضوع.

وحاولت دراسة ياتيبينار (Yenipinar, 2021)، تقصي درجة تطبيق المساءلة في التدريس من خلال تحليل تصورات المعلمين الذين يواجهون هذه الظاهرة ويختبرونها بشكل مباشر في العمليات التعليمية، واستخدم المنهج الوصفي النوعي من خلال تحليل المقابلة، وبلغ حجم العينة (150) معلماً، واطهرت نتائج الدراسة أن أصحاب المصلحة بالمدرسة ليسوا على دراية كاملة بالمساءلة التعليمية، وأن عمليات المحاسبة لا تعمل في مجموعات عمل المعلمين، ولا يتم تشكيل آلية مساءلة في النظام التعليمي التركي، وأوصت بتعزيز وعي

أصحاب المصلحة بالمساءلة في التعليم، وتنمية وعي المساءلة داخل مجموعات عمل المعلمين، وتشكيل آلية للمساءلة في نظام التعليم التركي.

أجرت (عجمة، 2020) دراسة هدفت الى الكشف عن العلاقة بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس المتوسطة بمدينة أبها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة (75) معلمة، أظهرت النتائج أن الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في المدارس المتوسطة بمدينة أبها كان مرتفعاً، بينما كان مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المدارس عن الشفافية الإدارية متوسطاً. كما تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي لدى المعلمات، من أهم التوصيات ضرورة ترسيخ ممارسات النزاهة والشفافية في المدارس عبر إقرار نظم للمساءلة والمحاسبة وتطبيقها بعدالة، وتشجيع المديرات على تحديث أساليبهن الإدارية لزيادة وضوح القرارات والمعلومات، مما يسهم في تحسين العملية التعليمية ويحقق الرضا الوظيفي للمعلمات.

وهدفت دراسة ارجون (Ergün, 2020)، التعرف على أثر الشفافية المدرسية على الاتجاهات نحو الاشراف في المدارس الحكومية في منطقتي باموق قلعة وميركزفندي في دنيزلي، تم اعتماد المنهج الوصفي، شملت عينة الدراسة (415) مديري المدارس والمعلمين، وكشفت نتائج الدراسة مستوى ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية درجة مرتفعة، حيث سجلت شفافية التقويم وشفافية المعلومات أيضا درجات مرتفعة، بينما كانت درجة شفافية الممارسات متوسطة، وأوصت مديري المدارس بإظهار شفافية في التنفيذ.

أجرت الخطيب والزعبي (2020) دراسة تهدف إلى التعرف على مدى تطبيق مديرات المدارس الأساسية في قسبة إربد لمفهوم النزاهة والشفافية من منظور المعلمات. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (151) معلمة. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق النزاهة والشفافية من قبل مديرات المدارس في قسبة إربد كان مرتفعاً. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات النزاهة والشفافية تعزى لمتغير الجنس أو سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز

النزاهة والشفافية في العمل الإداري من خلال تفعيل القوانين واللوائح، وتعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء الإداري. كما شددت على أهمية التدريب المستمر للموظفين وتوفير بيئة عمل تدعم المشاركة الفعالة واتخاذ القرارات المستنيرة.

**أجرى العمري (2019)** دراسة تهدف إلى التعرف على مستوى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة النماص للشفافية الإدارية من منظور المعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (65) معلماً، أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام لممارسة قادة المدارس الثانوية للشفافية الإدارية في محافظة النماص كان متوسطاً. كما أظهرت النتائج أن مستوى المعوقات التي تواجه قادة المدارس الثانوية في ممارسة الشفافية الإدارية كان مرتفعاً، وأكدت التوصيات أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات، ونشر النهج الديمقراطي داخل المدرسة للتغلب على الروتين والبيروقراطية. كما شددت على ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال لتحقيق مستوى عالٍ من الشفافية.

**هدفت دراسة المومني (2019)** إلى استكشاف واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من منظور المعلمات في الأردن. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. شملت عينة الدراسة (138) معلمة من المدارس الحكومية في لواء بني عبيد والمزار الشمالي بمحافظة إربد. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية كانت مرتفعة، مع وجود فروق دالة إحصائية وفقاً للمرحلة الدراسية. ولم تُظهر النتائج فروقاً بناءً على المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. أوصت الدراسة بتخصيص جائزة سنوية لمديرات المدارس الممارسات للشفافية وتنظيم لقاءات تربوية لتبادل الخبرات.

**هدفت دراسة (كوش، الشerman، و بركات، 2018)** إلى تقدير مستوى تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين المحتلة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي، حيث شملت عينة الدراسة (323) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر كان مرتفعاً. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات

العينة فيما يتعلق بدرجة المساءلة الإدارية، وذلك بناءً على متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة، وأوصت الدراسة بمواصلة تدريب مديري المدارس لرفع كفاياتهم المهنية وتعزيز المساءلة الإدارية، وحث وزارة التربية والتعليم على منحهم مزيداً من الصلاحيات، نظراً لارتفاع مستوى تطبيقهم للمساءلة الإدارية.

وأجرى مالنجاز، سيندوك، سيمانجونتاك وبينيلانج (Malingkas, Senduk, Simandjuntak, & Binilang, 2018)

دراسة هدفت إلى معرفة آثار القائد الخادم والنزاهة في أداء مديري المدارس الثانوية الكاثوليكية في شمال إندونيسيا، واستخدم هذا البحث الكمي البيانات التي تم جمعها من خلال الأسئلة من (75) معلماً في (11) مدرسة. أظهرت نتائج البحث أن نهج القائد والنزاهة لهما تأثيرات إيجابية كبيرة على أداء المدير في المدرسة، حيث يحسن نهج القائد القائم على النزاهة من الأداء العام، وأوصت بأنه يجب أن يعزز المدير سمات النزاهة مثل الصدق، والاتساق، والالتزام؛ لاكتساب ثقة مجتمع المدرسة وتحسين الأداء.

أجرت الغامدي (2017) دراسة تهدف إلى التعرف على مدى تطبيق المساءلة الإدارية في إدارة التعليم بمنطقة الباحة من منظور قادة المدارس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من (311) قائداً وقائدة. تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق المساءلة الإدارية في إدارة التعليم بالباحة كان متوسطاً، دون وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على الخبرة والجنس والمؤهل العلمي. أوصت الدراسة بتفعيل مبدأ المساءلة لضمان سير العملية التربوية بشكل صحيح.

هدفت دراسة (السهلي، 2020) إلى استكشاف واقع دور المدرسة الثانوية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد من منظور المشرفين التربويين. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث شملت العينة (150) مشرفاً تربوياً، أظهرت الدراسة أن المعلم والمنهج يسهمان بشكل إيجابي في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، بينما تلعب البيئة المدرسية دوراً متوسطاً، خاصة في إرشاد الطلبة، مع قلة توفر مصادر تعلم إثرائية في هذا

المجال، وأوصت الدراسة ببذل المزيد من الاهتمام في تأهيل المعلمين وتدريبهم على مهارات تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد.

وهدفت دراسة سرحان (Serhan, 2016) إلى التعرف على مدى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ، شملت عينة الدراسة (263) معلما من المدارس الثانوية ، أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة الشفافية الإدارية كانت بمستوى متوسط في مجالات وضوح المعلومات والمساءلة الإدارية، بينما كان مستوى الممارسة منخفضا في مجال المشاركة، مما يشير الى أن مديري المدارس لا يزالون يتبعون أسلوب الإدارة التقليدية في اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بزيادة الوعي بين مديري المدارس بأهمية ممارسة الشفافية الإدارية في جميع مجالاتها.

أجرت شاهين (2015) هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بأداء مديري المدارس الحكومية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت عينة الدراسة (395) مديراً ومديرة. أظهرت النتائج ارتفاع درجة الشفافية في اتخاذ القرارات ومستوى أداء مديري المدارس. أوصت الدراسة بتبني سياسة الإفصاح عن المعلومات وإتاحتها في الوقت المناسب.

وفي دراسة أخرى هدفت دراسة أتفيا (Ataphia, 2014) إلى تقييم واقع المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من (31) مديراً. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس كان مرتفعاً، كما بينت النتائج عدم وجود فروق في توجهات مديري المدارس نحو تطبيق المساءلة الإدارية بناءً على متغيري الجنس والخبرة.

اجرى كلين (Klein, 2012)، دراسة تهدف الى توضيح دور الشفافية في تقليل الصراع بين مديري المدارس والمعلمين، شملت عينة الدراسة من (294) معلماً و(59) مديراً، تم استخدام المنهج التجريبي، واظهرت نتائج

الدراسة أن الانتقال من إصدار القرارات دون تفسير إلى تقديم توضيحات كاملة حولها أدى إلى تغيرات ملحوظة في سلوك المشاركين والتزامهم تجاه عملهم، بالإضافة إلى استعدادهم وتفاعلهم في تنفيذ القرارات. كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت النتائج لصالح حملة درجة الماجستير.

قامت الباحثة بالتعقيب على الدراسات السابقة لدورها في فهم الإطار النظري وتحديد الفجوات البحثية غير المغطاة. يساعد استعراض هذه الدراسات في ملاحظة تطور المفاهيم والتوجهات البحثية، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية موسعة حول الموضوع ويعكس قدرة الباحثة على التحليل النقدي والإضافة العلمية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضت الباحثة (20) دراسة سابقة منها (11) دراسة عربية و(9) دراسات أجنبية. تناولت موضوعات متنوعة ومقاربة من هذه الرسالة، والتي تدور حول النزاهة والشفافية الإدارية، ستقوم الباحثة بتوضيح أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، من حيث أهداف الدراسة، ومنهجها، وأدواتها، ونتائجها. كما ستستعرض أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وأبرز المميزات التي تتمتع بها الدراسة الحالية مقارنة بتلك الدراسات.

**أما من حيث الأهداف:** من خلال مراجعة الأبحاث السابقة أظهرت العديد من الدراسات السابقة أنها قريبة من موضوع الدراسة الحالية ومتعلقة بمحاور الدراسة، حيث قام الطراري (2020) بدراسة مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم بشمال الخليل للشفافية الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من منظورهم، واستفادت الباحثة من دراسات تتحدث عن المساءلة الإدارية التي يتعرض لها المعلم في حال لم يقرأ القوانين والأنظمة فهما مرتبطتان ببعضهما فلا يحدث مساءلة عندما تكون الأنظمة والقوانين واضحة للمعلم ومشارك باتخاذ القرار كما وردت في دراسة الغامدي (2017) و كوش والشرمان

وبركات (2018)، وهدفت دراسة الخطيب والزعبي (2020) لمعرفة مستوى تطبيق مديرات المدارس الأساسية في قصبة إربد لمفهوم النزاهة والشفافية من وجهة نظر معلماتها، وهدفت دراسة المومني (2029) الى استكشاف واقع تطبيق مديرات المدارس للشفافية الإدارية من منظور المعلمات في الأردن، وهدفت دراسة العمري (2019) الى تقييم مدى تطبيق قادة المدارس الثانوية في محافظة النماص لمبادئ الشفافية الإدارية من منظور المعلمين، هدفت دراسة شاهين (2015) الى استكشاف مدى ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة الى دراسة العلاقة بين هذه الممارسة ومستوى أداء مديري المدارس الحكومية في تلك المحافظات، وهدفت دراسة سرحان (2016) Serhan الى التعرف على مدى تطبيق الشفافية الإدارية عند مديري المدارس الثانوية، وهدفت دراسة نورمان واخرون (Norman, Luthans, & Avolio, 2010) إلى استكشاف تأثير اعتماد الشفافية على مستوى ثقة الرؤوسين في قائدهم وإدراكهم لمدى فعاليته، أما المحور الثاني من الدراسة والذي تناول الحديث عن النزاهة الإدارية فقد تناولت الباحثة عدة دراسات، استهدفت دراسة الفضالة (2021) التعرف على دور أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في تعزيز قيم النزاهة لدى الطلبة، بينما سعت دراسة الصمادي والعلاونة (2021) الى تقييم درجة تطبيق معايير النزاهة والشفافية في مؤسسات التعليم والتدريب في الأردن من منظور العاملين فيها، تناولت دراسة الشهراني والعريقي (2021) مدى ممارسة معلمي المرحلة الثانوية في محافظة بيشة وفقاً لقيم النزاهة وفقاً لوجهة نظر المشرفين وقائدي المدارس، كما استهدفت دراسة السهلي (2016) التعرف على واقع دور المدرسة الثانوية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد وذلك من منظور المشرفين التربويين، وفي دراسة العجمي (2022) Al-Ajmi تم التركيز على دور الإدارة المدرسية في تعزيز النزاهة لدى طالب المرحلة الثانوية في مدينة الأحساء بالسعودية من وجهة نظرهم، أما دراسة مالنجاز واخرون (Malingkas, Binilang, Simandjuntak, & Senduk, 2018) فقد هدفت الى استكشاف آثار القيادة الخادمة والنزاهة على أداء مديري المدارس الثانوية الكاثوليكية في شمال إندونيسيا، وأخيراً، تسعى الدراسة الحالية الى التعرف على درجة ممارسة النزاهة والشفافية من قبل مديرات المدارس الحكومية في جنين.

من حيث منهج الدراسة: استخدمت الدراسات السابقة أكثر من منهج فمنها المنهج الوصفي التحليلي ووصفي تحليلي مسحي والمنهج الكيفي والمنهج الاستنباطي والمنهج الارتباطي والمنهج الكمي، أما الدراسة الحالية فتم استخدام المنهج المختلط (الكمي والكيفي).

من حيث أداة الدراسة: استخدمت الدراسات السابقة أكثر من أداة فمنها ما استخدم الاستبانة ومنها ما استخدم المقابلة، أما الدراسة الحالية فتم استخدام كل من الاستبانة والمقابلة.

من حيث نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن مستوى تطبيق مديرات المدارس الأساسية في قسبة إربد لمفهوم النزاهة والشفافية من وجهة نظر المعلمات كان مرتفعاً، كما أظهرت دراسة الخطيب والزعبي (2020)، وفي دراسة طراري (2022) تبين أن مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم بشمال الخليل للشفافية الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين كان كبيراً، بينما أظهرت دراسة الغامدي (2017) أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في إدارة التعليم بمنطقة الباحة كانت متوسطة، من جهة أخرى، توصلت دراسة كوش والشрман وبركات (2018) إلى أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس في الثانوية داخل الخط الأخضر كانت مرتفعة، أظهرت دراسة نورمان واخرون (Norman, Luthans, & Avolio 2010) تأثير تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليتها كان مرتفعاً أيضاً، أظهرت دراسة سرحان (Serhan, 2016) أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية بين مديري المدارس الثانوية العامة كان متوسطاً، وفيما يتعلق بال محور الثاني من الدراسة والذي تناول النزاهة الإدارية استعرضت الباحثة عدة دراسات، فقد أظهرت دراسة السهلي (2016) أن دور المدرسة الثانوية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد كان ايجابياً، بينما أظهرت دراسة الفضالة (2021) أن دور أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في تعزيز قيم النزاهة لدى الطلبة كان متوسطاً، كما أظهرت دراسة الصمادي والعلوانة (2021) أن مستوى تطبيق معايير النزاهة والشفافية في مؤسسات التعليم والتدريب في الأردن كان متوسطاً ايضاً، من جهة أخرى، أظهرت دراسة الشهراني والعريفي (2021) أن مستوى ممارسة معلمي المرحلة الثانوية في محافظة بيشة لقيم النزاهة كان عالياً، وفي دراسة المومني (2019) تم الإشارة

الى أن تطبيق الشفافية الإدارية كان مرتقعا، أظهرت دراسة العمري (2019) أن مستوى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة النماص للشفافية الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطا، في حين أظهرت دراسة مالنجاز واخرون (2018, Malingkas ,Binilang ,Simandjuntak ,& Senduk) أن تأثير القائد الخادم والنزاهة على أداء مديري المدارس الثانوية الكاثوليكية في شمال إندونيسيا كان كبيرا، كما أظهرت دراسة العجمي (Al-Ajmi، 2022) أن دور الإدارة المدرسية في تعزيز النزاهة لدى طلاب المرحلة الثانوية في مدينة الأحساء بالسعودية كان كبيرا.

ومما سبق أشارت الدراسات السابقة الى أهمية النزاهة والشفافية والآثار الإيجابية المترتبة عليها وضرورة العمل على تطويرها وتمييزها وتعزيزها سواء في المجتمع أو في المدارس أو في الجامعات نظرًا لأهميتها الكبيرة في تحسين العملية التعليمية والتربوية، كما أنها تناولت تأثير أخلاقيات أعضاء هيئة التدريس والمدير على جودة التعليم وضرورة التقييم الذاتي المستمر من أجل التغيير والتحسين، كما أنها نوهت الى ضرورة عمل ندوات ودورات لترسيخ مبدأ النزاهة والشفافية لدى أعضاء الهيئة التدريسية والمدير ونشر قيم النزاهة والشفافية عن طريق وسائل الاعلام لما لها من أهمية في جميع المجالات التربوية والتعليمية والاقتصادية، وتستخلص الباحثة مدى الاستفادة من الدراسات السابقة: التأكيد على الاهتمام بالنزاهة والشفافية وزرع القيم في نفوس الطلبة والمعلمين والمدراء لما لها من فوائد تربوية وتعليمية، والتحسين والتطوير المستمر في أساليب المدراء والمعلمين من أجل تحسين جودة التعليم، الاستفادة من نتائج الأدوات والمناهج والأساليب الإحصائية كما أظهرت غالبية الدراسات السابقة أن درجة تطبيق النزاهة والشفافية في المدارس جاءت بدرجة عالية.

#### 4.1 مصطلحات الدراسة

– **النزاهة اصطلاحاً:** بأنها الابتعاد عن الشر، وهي مرتبطة بالتححرر عن اللوم، وتعكس نقاء الخلق، تتحقق النزاهة من خلال مجموعة من القيم التي تهدف الى حماية الموارد والممتلكات ومكافحة الفساد، ومن بين هذه القيم الصدق، والأمانة، وعدم الإضرار بالآخرين (الغامدي، 2016).

– **وتعرف النزاهة إجرائياً:** بأنها مجموعة القيم التي تتعلق بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، بالإضافة الى الالتزام بالسلوك القويم الذي يتجنب السوء ويرفع عن الأمور السيئة بدافع من الكرم والرغبة، مع الابتعاد عن تضارب المصالح لتحقيق المصلحة العامة.

– **الشفافية اصطلاحاً:** تعرف وزارة التربية والتعليم الشفافية بأنها وضوح عمل المؤسسة، هيكلتها، وآليات اتخاذ القرارات فيها، إضافة إلى إعلان أهدافها وغاياتها بوضوح. كما تشمل الشفافية وضوح الإجراءات والعلاقات مع المواطنين المستفيدين من خدماتها، وسهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة بأنشطتها، سواء كانت هذه الأنشطة تخص الحكومة أو المؤسسات غير الحكومية المعنية بالشأن العام (وزارة التربية والتعليم، 2015).

– **الشفافية إجرائياً:** هي مجموعة إجراءات وآليات تتبناها مديرات مدارس جنين لضمان وضوح التشريعات وتبسيط العمل والكشف عن المعلومات. تعزز الشفافية المشاركة في اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، المساءلة، مكافحة الفساد، وتطبيق أنظمة نزيهة وعادلة، بناءً على استجابة المعلمات للاستبانة والمقابلات.

– **مدير المدرسة من الناحية الاصطلاحية:** هو الشخص المسؤول أمام الجهات الرسمية عن جميع الأنشطة التي تحدث داخل مدرسته، تتمثل مهمته في تسهيل العمل التربوي والتعليمي والاجتماعي والإداري والإبداعي، ويعتبر المرجع الأساسي لجميع العاملين والطلبة وأولياء الأمور، حيث يتولى مجموعة من المهام والمسؤوليات (الإدارة العامة للمتابعة الميدانية، 2020).

– مدير المدرسة اجرائيا: هو شخص يسعى لتحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية من خلال التنسيق بين جهود المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، وذلك بكل شفافية ونزاهة وكفاءة.

– المعلم اصطلاحا: ويعرفه (احمد، 2011) هو الفرد المؤهل الذي يتم اختياره من قبل المجتمع للقيام بعملية تربية الابناء وتزويدهم بالمعارف والخبرات التي أعدها مختصون لتحقيق اهداف فلسفة التربية في ذلك المجتمع، ويعتبر المعلم، كأى فرد من افراد المجتمع متقلا بالعديد من الأعباء، ومن مسؤولية المجتمع ان يساهم في تقليل هذه الأعباء بشكل مناسب.

المعلم اجرائيا: هو الشخص المسؤول عن تفعيل التعليم من خلال توزيع المعرفة، وتزويد الطلبة بها، وتيسير المعلومة وتوضيحها وتبسيطها لهم، ونقل الخبرات التي اكتسبها من خلال عمله كمعلم في مدارس مدينة جنين، كما أن له الحق في معرفة القوانين والأنظمة المستخدمة والمتبعة في مدرسته بكل نزاهة وشفافية حتى يستطيع القيام بدورة في العملية التعليمية.

### 5.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه المؤسسات التربوية في معظم الدول العربية مجموعة من التحديات المتعلقة بتعزيز النزاهة والشفافية، من بين هذه التحديات، نجد التمسك الصارم بتطبيق الأنظمة، والإهمال من قبل الموظفين، بالإضافة الى نمطية الأنظمة وأساليب العمل، والمحاباة والمحسوبية، فضلا عن المركزية المفرطة في اتخاذ القرارات، وازفاء طابع من السرية على الأعمال الإدارية. كل هذه العوامل تؤدي إلى عزل الجهاز الإداري للمؤسسات التعليمية، وفقدان الثقة فيه نتيجة الغموض وعدم الشفافية (الحربي، 2012).

تتطلب المعطيات الجديدة الناتجة عن الظروف المتغيرة في مختلف المجالات تغييرا في السلوك الإداري المتبع في إدارة المؤسسات، خاصة المؤسسات التربوية. يجب مواكبة التحولات الحديثة التي تدعو الى الشفافية والانفتاح، والتخلي عن العديد من الأساليب الإدارية التقليدية، ومصادر القوة والنفوذ السائدة في النظام الإداري القديم، حيث لم يعد هناك مكان للإدارات المغلقة (العمري، 2013).

نتيجة لذلك، أصبح تطبيق النزاهة والشفافية من الأمور الأساسية في المؤسسات التعليمية الفلسطينية، خاصة في ضوء المتغيرات العالمية السريعة في مجال مكافحة الفساد والمساءلة. هذه التغيرات تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات التعليمية وتطويرها، كما تلعب دوراً في تعزيز دافعية الموظفين وإنجازاتهم.

وعلى الرغم من أهمية النزاهة والشفافية في تحقيق التطوير للمؤسسات التربوية الفلسطينية، وإطلاع الباحثة على نتائج دراسات عدة أشارت إلى أن ممارسة النزاهة والشفافية بالمؤسسات التربوية تتراوح بين المستوى المتوسط والمرتفع، ومنها دراسات الفضاله (2021)، والصمادي والعلونة (2021)، وعجمة (2020).

وكون الباحثة معلمة بديلة لمادة التكنولوجيا في المدارس الحكومية الأساسية بمديرية جنين، أتاحت لها الفرصة للتنقل بين مدارس متعددة والتعامل مع مديرات ذوات أساليب إدارية متنوعة. فقد لاحظت تفاوتاً كبيراً في النهج الإداري؛ حيث اتسمت بعض المديرات بالصرامة والالتزام الحرفي بالقوانين، بينما اتخذت أخريات قراراتهن بمعزل عن المعلمات. ونتيجة لذلك، تبين للباحثة أن الممارسات الإدارية في كثير من الأحيان تفتقر إلى الوضوح، العدالة، والمساءلة المبنية على أسس النزاهة والشفافية.

من هنا، برزت الحاجة إلى دراسة مدى ممارسة النزاهة والشفافية الإدارية في المدارس الحكومية بمديرية جنين، لا سيما بعد توقيع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية اتفاقية مع مؤسسة النزاهة والشفافية عام (2017) لتعزيز الشفافية في المؤسسات التربوية. بالإضافة إلى إطلاع الباحثة على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل الشهراني والعرifi (2021)، والمومني (2019)، والغامدي (2017)، التي أكدت على أهمية تبني مبدأ النزاهة والشفافية في المؤسسات الحكومية، بما في ذلك المؤسسات التعليمية، نظراً لدورها المحوري في تحقيق التطوير والتغيير، فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: ما واقع ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس؟

ومن هذا السؤال الرئيسي تفرع السؤال التالي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، الخبرة التدريسية، التخصص؟

### 6.1 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الحالية الى فحص الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

**الفرضية الثانية:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (مرحلة أساسية، اعدادية، ثانوية).

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير الخبرة التدريسية (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 11-15 سنة، أكثر من 15 سنة).

**الفرضية الرابعة:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير التخصص (علمي، أدبي).

## 7.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد درجة ممارسة مديرات للشفافية والنزاهة الإدارية بمجال التشريعات، إجراءات واليات العمل، تقييم الأداء، من وجهة نظر المعلمات.
2. تحليل الفروق في مستوى النزاهة والشفافية الإدارية تبعاً لمتغيرات والمؤهل العلمي، المرحلة الدراسية، وسنوات الخبرة.

## 8.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من سعيها لفهم مدى تطبيق مديرات المدارس لمبادئ النزاهة والشفافية الإدارية. وتهدف الدراسة الى إحداث التغييرات اللازمة استناداً الى أسس علمية، مما يسهم في تعزيز الالتزام بالنزاهة والشفافية الإدارية، وبالتالي زيادة الكفاءة والفاعلية في العمل، وتحقيق الأهداف المنشودة، كما تتجلى أهمية الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

### أ. الأهمية النظرية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول قضية محورية تُعدّ من الوسائل الأساسية لتحقيق الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة، وذلك من خلال ترسيخ مبدأ الشفافية وتفعيله بين الأفراد والمؤسسات الحكومية. وتهدف الدراسة إلى تطوير القيادات ورفع كفاءتها الإدارية عبر تبني الشفافية كنهج أساسي. بالإضافة إلى ذلك، تسلط الدراسة الضوء على أداء القيادات التربوية، وتسهم في إثراء المكتبات والأدبيات الإدارية، نظراً لقلّة الدراسات الحديثة حول الشفافية التنظيمية والإدارية. كما تستعرض الدراسة التحديات التي تواجه تطبيق النزاهة والشفافية في الإدارات التربوية، وتحدد أبرز المعوقات التي تعرقل تنفيذها. ومن الجدير بالذكر أن هذه الدراسة تُعدّ الأولى من نوعها - وفقاً لما توصلت إليه الباحثة - في بحث واقع النزاهة والشفافية الإدارية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين، من وجهة نظر معلمات هذه المدارس.

## ب. أما بالنسبة للأهمية التطبيقية:

توفر هذه الدراسة الحالية رؤى قيمة لأقسام الإشراف والتدريب حول مدى التزام مديرات المدارس بتطبيق مبادئ النزاهة والشفافية الإدارية. كما تهدف إلى وضع استراتيجيات وخطط تطويرية لتعزيز هذه المبادئ في الإدارة المدرسية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تحفز الدراسة مديرات المدارس على تبني النزاهة والشفافية في جميع تعاملاتهن، مما ينعكس إيجاباً على أداء المدارس ونتائجها. وتسعى الدراسة أيضاً إلى ترسيخ قيم النزاهة والشفافية في البيئة المدرسية، بما يشمل المعلمات والطلبة والمجتمع المحلي، من خلال تقديم مديرة المدرسة كنموذج يُحتذى به في هذا المجال.

### 9.1 حدود الدراسة

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة مع مراعاة بعض الحدود الرئيسية، والتي تشمل:

1. الحدود البشرية: جرت هذه الدراسة على عينة من معلمات المدارس في محافظة جنين.
2. الحدود المكانية: جرت هذه الدراسة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جنين.
3. الحدود الزمانية: نفذت الدراسة في الفصل الثاني للعام الدراسي 2024/2023م.
4. الحدود المفاهيمية: اقتصر نطاق الدراسة على واقع ممارسة مديرات المدارس للنزاهة وشفافية الإدارة بمجالاتها المختلفة (الأخلاقيات، اللوائح والقوانين، العلاقات الإنسانية، إجراءات العمل، توزيع المهام) من وجهة نظر المعلمات.

## الفصل الثاني

### الطريقة والإجراءات

يستعرض هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي استخدمتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة. اعتمدت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والكيفي) في جمع البيانات. وقد تضمنت هذه الدراسة معلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في مديرية جنين، حيث قامت الباحثة بالتواصل معهن لإجراء عملية جمع البيانات المتعلقة بالدراسة. يشرح هذا الفصل الأدوات المنهجية من حيث: تصميم الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، تحديد حجم عينة الدراسة، وإجراءات أخذ العينة، وتطوير أداة الدراسة، وما انثنى عليه من تحقق من صدق الأداة، وثباتها، ومفتاح تصحيحها، وإجراءات جمع البيانات، ويحتوي أيضاً هذا الفصل على المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات، وعرض النتائج السليمة منهجياً.

#### 1.2 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج المختلط (الكمي والكيفي) نظراً لمناسبته لأغراض الدراسة، والتي تهدف إلى معرفة واقع ممارسة النزاهة والشفافية الإدارية لمديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظر معلمات المدارس، في الجانب الكمي، تم جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي للحصول على النتائج المطلوبة، من خلال توزيع الاستبانة بطريقة عشوائية بسيطة للحصول على الإجابات، وقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الكيفي عن طريق إجراء المقابلات وذلك للتأكد من صدق الإجابات التي حصلت عليها من الاستبانة، وللمقارنة بين الاداتين من حيث تقارب الإجابات او بعدها وذلك تحقيقاً لهدف الدراسة والحصول على نتائج متقاربة ودقيقة.

## 2.2 مجتمع الدراسة وعينتها

### أ) مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم جنين، والبالغ عددهن (1885) معلمة بناء على معلومات مكتب التربية والتعليم في مديرية جنين في أثناء الفصل الدراسي الثاني (2023/2024)، وتم اختيار المعلمات لسهولة التعامل معهن ولتعاونهن مع الباحثة.

### ب) عينة الدراسة

استخدمت الباحثة برنامج (Sample Size Calculator) المتاح على الانترنت، معتمدة على مستوى ثقة يبلغ (95%)، و (5%) كنسبة الخطأ المقبول للدراسة، واعتماداً على حجم المجتمع الكلي البالغ (1885) من المعلمات في مديرية التربية والتعليم جنين، بعد الأخذ بعين الاعتبار نسبة الخطأ المقبول الواردة سابقاً، ونسبة مستوى الثقة، فقد تم تحديد الحد الأدنى لحجم العينة وهو (320) معلمة.

تكونت عينة الدراسة من (320) معلمة في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم جنين، وتمثل هذه العينة (30%) من مجتمع الدراسة الأصلي، تم اختيار المعلمات بطريقة عشوائية بسيطة من بين أفراد المجتمع، قامت الباحثة في البداية بتوزيع الاستبانة على (30) معلمة للتحقق من وضوحها وصلاحياتها للأهداف التي وضعت من أجل قياسها. بعد ذلك، تم توزيع الاستبانة على (320) معلمة من المدارس الحكومية في المديرية، من خلال إرسالها الى البريد الالكتروني للمدارس التي حصلت على عناوينها من مديرية التربية والتعليم في جنين، بالإضافة الى نشر رابط الاستبانة على جميع منصات التواصل الاجتماعي الخاصة بالمعلمات، وقد تم استرداد (290) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. والجدول (1) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (الديمغرافية):

## جدول (1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (الديمغرافية)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	265	91.4
	ماجستير فأعلى	25	8.6
	المجموع	290	100.0
المرحلة التعليمية	أساسية دنيا	40	13.8
	أساسية عليا	193	66.6
	ثانوية	57	19.7
	المجموع	290	100.0
سنوات الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	159	54.8
	من 5-10 سنوات	44	15.2
	من 11 إلى 15 سنة	30	10.3
	أكثر من 15 سنة	57	19.7
	المجموع	290	100.0
التخصص	علمي	194	66.9
	أدبي	96	33.1
	المجموع	290	100.0

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (1) السابق، فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي، فكانت النسبة الأكبر من العينة، التي مثلتها الدراسة، من حملة شهادة (البكالوريوس)، حيث وصلت نسبتهم إلى (91,4%) من عينة الدراسة، ثم المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى) بنسبة (8,6%)، وفيما يتعلق بمتغير المرحلة التعليمية فكانت النسبة الأكبر من العينة، التي مثلتها الدراسة، لمعلمي المرحلة الأساسية العليا بنسبة (66,6%) من عينة الدراسة، يليها المرحلة الثانوية بنسبة (19,7%) يليها المرحلة الأساسية الدنيا بنسبة (13,8%)، أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، فقد كانت النسبة الأكبر من العينة أقل من (5) سنوات بنسبة (54,8%) يليها أكثر من (15) سنة بنسبة (19,7%) ثم من (5) إلى (10) سنوات بنسبة (15,2%) وأخيرا من (11) إلى (15) سنة بنسبة (10,3%)، أما فيما يتعلق بمتغير التخصص فقد جاءت الأغلبية من التخصص العلمي بواقع (66,9%) من العينة، ثم التخصص الأدبي بنسبة (33,1%).

## المقابلة

ويمكن تعريف المقابلة على أنها حوار يدور بين شخصين أو أكثر وهم المحاور والضيف بهدف الحصول على معلومات من الضيف (Garcia E. , 2011)، فقد قامت الباحثة باعتماد أداة الاستبانة للحصول على الجانب الكمي من المعلومات، ولإتمام وتدعيم هذه المعلومات قامت الباحثة بإضافة أداة المقابلة للحصول على معلومات كيفية تفسر البيانات الكمية، وقد طرحت الباحثة (4) أسئلة على عينة مكونة من (10) معلمات في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في جنين، وذلك بهدف الاطلاع على آرائهم بشكل أعمق فيما يتعلق بدرجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس، والجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة التي تم مقابلتها:

### جدول (2)

توزيع عينة الدراسة للمقابلة

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	عدد سنوات الخبرة	التخصص
1.	ملاك	معلمة مدرسة	5	بكالوريوس مرحلة أساسية
2.	مرام	معلمة مدرسة	7	ماجستير إدارة تربوية
3.	سعاد	معلمة مدرسة	4	بكالوريوس تاريخ
4.	رانية	معلمة مدرسة	11	بكالوريوس تكنولوجيا
5.	ماسا	معلمة مدرسة	8	بكالوريوس أساليب تدريس الرياضيات
6.	سمية	معلمة مدرسة	6	بكالوريوس تربية ابتدائية
7.	غادة	معلمة مدرسة	7	ماجستير أساليب تدريس
8.	ميساء	معلمة مدرسة	11	بكالوريوس كيمياء
9.	هبة	معلمة مدرسة	6	بكالوريوس مرحلة أساسي
10.	نوال	معلمة مدرسة	9	ماجستير إدارة تربوية

## أسئلة المقابلة:

وقد كانت الأسئلة كالاتي:

السؤال الأول: من وجهة نظرك كمعلمة في الميدان التربوي. هل يتم اطلاعك على اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات أولاً بأول من قبل مديرة المدرسة وكيف يتم ذلك؟ ومتى؟

السؤال الثاني: انطلاقاً من عملك كمعلمة في المدارس الحكومية. ما إجراءات المدير في توزيع المهام على المعلمين؟

السؤال الثالث: من خلال عملك كمعلمة في المدارس الحكومية. ما إجراءات المديرية في اتخاذ القرارات المدرسية؟

السؤال الرابع: من خلال عملك كمعلمة في المدارس الحكومية. كيف تقيم المديرية أداء المعلمات في المدرسة؟

## 3.2 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة مقياس ممارسة النزاهة والشفافية لجمع البيانات، بعد مراجعة الادب التربوي والدراسات السابقة، بالإضافة الى المقاييس المستخدمة في بعض الدراسات مثل دراسة طراري (2022)، ودراسة الصمادي والعلونة (2021)، ودراسة الخطيب والزعبي(2020). بناء على هذه الدراسات، قامت الباحثة بتطوير مقياس خاص لممارسة النزاهة والشفافية.

**الخصائص السيكومترية لمقياس ممارسة النزاهة والشفافية:**

### صدق المقياس

تم استخدام نوعين من الصدق كما يلي:

#### أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري، المعروف أيضاً بصدق المحكمين لمقياس ممارسة النزاهة والشفافية، تم عرض النسخة الأولى من المقياس على مجموعة من الخبراء المتخصصين الحاصلين على درجة الدكتوراه، والذين

بلغ عددهم (12) محكما، كما هو موضح في الملحق (ج)، وقد تم اعتماد معيار الاتفاق بنسبة (80%) كحد أدنى لقبول الفقرات، بناءً على ملاحظات وآراء المحكمين، تم إجراء التعديلات المقترحة، حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف فقرات أخرى لعدم توافقها مع هدف الدراسة. كما تم حذف بعض الفقرات بسبب تكرار الأفكار فيها وتشابهها مع فقرات أخرى. تم إضافة الاستبانة قبل وبعد التحكيم في الملحقات.

### ب) صدق البناء (Construct Validity)

قامت الباحثة باستخدام صدق البناء على عينة استطلاعية تضم (30) معلمه من المدارس الحكومية في جنين، والتي كانت خارج نطاق عينة الدراسة المستهدفة. وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع المجال الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس. كما تم حساب قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس. يوضح الجدول (3) هذه النتائج:

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3) ملحق (د) أن قيم معامل ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.41-.94)، كما أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ إذ أشار جارسيا (Garcia, 2011) إلى أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (.30- أقل أو يساوي .70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (.70) تعتبر قوية، لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

### ثبات مقياس ممارسة النزاهة والشفافية:

لضمان ثبات مقياس ممارسة النزاهة والشفافية وأبعاده، تم توزيع المقياس على عينة استطلاعية تضم (30) معلمه من المدارس الحكومية في جنين، وذلك خارج نطاق عينة الدراسة المستهدفة، وقد تم استخدام معادلة

كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس وأبعاده، بعد استخراج الصدق ل (39) فقرة، يوضح الجدول (3): ذلك:

#### جدول (4)

معاملات ثبات مقياس ممارسة النزاهة والشفافية بطريقة كرونباخ ألفا

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	البعد
.88	7	الالتزام بأخلاقيات المهنة
.88	8	اللوائح والقوانين
.94	7	العلاقات الإنسانية
.94	10	إجراءات العمل
.92	7	توزيع المهام
.97	39	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (4) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس ممارسة النزاهة والشفافية تراوحت ما بين (.88-.94)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (.97). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

#### تصحيح مقياس ممارسة النزاهة والشفافية:

تمثل مقياس ممارسة النزاهة والشفافية في صورته النهائية بعد استخراج الصدق من (39) فقرة موزعة على خمسة مجالات، كما هو موضح في الملحق (ث)، وقد عكست جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي نحو ممارسة النزاهة والشفافية.

طلب من المستجيب تقييم إجاباته باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، حيث تم تخصيص الأوزان للفقرات على النحو التالي: أوافق بشدة (5 درجات)، أوافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، أعارض (2 درجات)، أعارض بشدة (1 درجة).

ولتفسير المتوسطات الحسابية وتحديد مستوى ممارسة النزاهة والشفافية لدى عينة الدراسة، تم تحويل العلامات الى نطاق يتراوح بين (1-5) درجات، وتصنيف المستوى إلى ثلاثة فئات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع، وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$1.33 = \frac{1-5}{3} \times \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \text{الفئة}$$

وبناءً على ذلك، فإن درجات الإجابة على المقياس تكون كما يلي:

### جدول (5)

درجات احتساب مستوى ممارسة النزاهة والشفافية

الدرجة	المستوى
2.33 فأقل	مستوى منخفض
2.34 - 3.67	مستوى متوسط
3.68 - 5	مستوى مرتفع

### ثانياً: صدق المقابلة

تكوّنت المقابلة الخاصة بالدراسة من أربعة أسئلة، تمّ التّحقق من صدق المقابلة من خلال عرض الأسئلة على ثلاثة محكمين من هيئة التدريس في جامعة النّجاح، حيث أشاروا الى ضرورة تعديل بعض الأسئلة. بعد ذلك تمّ إعداد المقابلة بصيغتها النّهائيّة، لتصبح مكوّنة من أربعة أسئلة.

### 4.2 متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات المستقلة (الديمغرافية) والتابعة التالية:

#### أ- المتغيرات الديمغرافية:

1. المؤهل العلمي: ويتضمن مستويين هما: (1-بكالوريوس، 2-ماجستير فأعلى).

2. المرحلة التعليمية: وتتكون من ثلاثة مستويات هي: (1-أساسية دنيا، 2-أساسية عليا، 3-ثانوية).
  3. سنوات الخبرة التدريسية: وتشمل ثلاثة مستويات هي: (1-أقل من 5 سنوات، 2-من 5 - 10 سنوات، 3- أكثر من 10 سنوات).
  4. التخصص: ويتضمن مستويين هما: (1-علمي، 2-أدبي).
- ب- المتغير التابع: الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس ممارسة النزاهة والشفافية لدى عينة الدراسة.

## 5.2 إجراءات تنفيذ الدراسة

### أولاً: الاستبانة

تم تنفيذ الدراسة وفق الخطوات التالية:

1. جمع المعلومات من مصادر متعددة مثل الكتب، المقالات، التقارير، والرسائل الجامعية، بهدف وضع الإطار النظري للدراسة.
2. تحديد مجتمع الدراسة، ثم اختيار عينة الدراسة.
3. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي المتعلق بهذا المجال.
4. تحكيم أدوات الدراسة لضمان جودتها.
5. تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلمه من المدارس الحكومية في جنين، وذلك للتحقق من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
6. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والتأكيد على ضرورة الإجابة بصدق وموضوعية، بعد إبلاغهم بأن إجاباتهم ستستخدم لأغراض البحث العلمي.
7. إدخال البيانات إلى الحاسوب، حيث تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.

8. مناقشة الناتجة عن التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والتوصل الى مجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

### ثانيا: المقابلة

لقد تمّ إجراء المقابلات بالتسلسل الآتي:

- تم تحديد مجتمع الدراسة (معلمات مدينة جنين).
- تم تحديد طريقة اختيار عيّنة الدّراسة، التي بلغ عدد أفرادها (10) من معلمات المدارس الحكومية.
- تم تقديم أسئلة المقابلة لمجموعة من المحكّمين للتأكد من صحة المحتوى، وموثوقيته.
- تم جمع البيانات وتفرّغها بشكل منظم.
- تم تحليل استجابات المقابلة للوصول الى نتائج البحث النوعي.
- تم التعلّيق على النتائج ومناقشتها، وتقديم التّوصيات بناءً على ما تم التوصل اليه.

### منهجية تحليل المقابلات:

تحليل المقابلات هو أحد الأساليب النوعية التي تهدف إلى استخراج المعاني والأنماط من البيانات التي يتم جمعها من المشاركين. واستخدمت الباحثة الخطوات الأساسية التالية لتحليل المقابلات:

1. تنظيم البيانات: عن طريق تفرّغ المقابلات سواء تسجيل صوت او فيديو الى نص مكتوب، ومراجعة النصوص وتصحيح الأخطاء اللغوية مع الحفاظ على المعاني الأصلية للمشاركين.
2. القراءة المتكررة: قامت الباحثة بقراءة النصوص عدة مرات لفهم المعاني الكامنة والاطلاع على المواضيع المتكررة، ومن ثم تدوين الملاحظات الأولية حول الأفكار والأنماط الظاهرة.
3. الترميز: تقسيم النصوص إلى وحدات صغيرة (عبارات أو جمل) تعبر عن فكرة معينة، ووضع أسماء المعلمات ككلمات مفتاحية.

4. تحديد الموضوعات لجميع المعلومات المتشابهة أو المرتبطة تحت عناوين رئيسية.

5. الربط بين النتائج ومشكلة البحث وأهداف الدراسة.

6. التحقق من اتساق التحليل مع البيانات الأصلية.

7. تفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة وأهداف الدراسة.

## 2.6 المعالجات الإحصائية

استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 28) لتحليل البيانات التي تم جمعها،

وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

2. استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لتقييم الثبات.

3. اجراء اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفرضيات

المرتبطة بالمؤهل العلمي، والتخصص.

4. تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لدراسة الفرضيات المرتبطة بالمرحلة

التعليمية وسنوات الخبرة التدريسية.

5. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لفحص صدق أداة الدراسة.

## الفصل الثالث

### عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل تقديم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على الاسئلة والفرضيات المطروحة، وقد تم تنظيم هذه النتائج وفق منهجية محددة، كما يلي:

#### 1.3. النتائج المرتبطة بأسئلة الدراسة

##### 1.1.3 نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين

من وجهة نظر معلمات المدارس؟

للإجابة على السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس، يوضح الجدول (6) هذه النتائج:

#### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس ممارسة النزاهة والشفافية وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	2	اللوائح والقوانين	4.12	.397	82.4	مرتفعة
2	1	الالتزام بأخلاقيات المهنة	4.12	.432	82.4	مرتفعة
3	3	العلاقات الإنسانية	4.10	.469	82.0	مرتفعة
4	4	إجراءات العمل	4.06	.438	81.2	مرتفعة
5	5	توزيع المهام	3.99	.466	79.8	مرتفعة
		الدرجة الكلية لممارسة النزاهة والشفافية	4.08	.398	81.6	مرتفعة

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس ممارسة النزاهة والشفافية بشكل عام بلغ (4.08) ما يعادل نسبة مئوية قدرها (81.6%) مما يشير الى تقدير مرتفع، أما بالنسبة لمتوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة في مجالات مقياس ممارسة النزاهة والشفافية، فقد تراوحت بين

(4.12) و(3.99). حيث احتل مجال " اللوائح والقوانين " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.12) ونسبة مئوية (82.4%) مع تقدير مرتفع، بينما جاء مجال " توزيع المهام " في المرتبة الأخير بمتوسط حسابي قدرة (3.99) ونسبة مئوية (79.8%)، مع تقدير مرتفع أيضا. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من مجالات مقياس ممارسة النزاهة والشفافية، وذلك لكل مجال على حدة، كما يلي:

## 1) الالتزام بأخلاقيات المهنة

### جدول (7)

تم ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الالتزام بأخلاقيات المهنة بشكل تنازلي وفقا للمتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	1	تحافظ المديرية على أخلاقيات مهنة التعليم المنصوص عليها في وزارة التربية والتعليم.	4.30	.545	86.0	مرتفعة
2	2	تعمل المديرية على ترسيخ قيم وسلوكيات اجتماعية تتسجم مع قيم المجتمع.	4.29	.497	85.8	مرتفعة
3	7	تتحلى المديرية بصفة التعفف فلا تستغل منصبها لمصلحة خاصة.	4.24	.608	84.8	مرتفعة
4	6	تتحلى المديرية بحس المسؤولية في تعاملاتها.	4.13	.507	82.6	مرتفعة
5	5	تتحلى المديرية بصفات التسامح وحسن التعامل والانصاف والتعاون.	4.07	.595	81.4	مرتفعة
6	4	تؤمن المديرية بالنقد الهادف في اصلاح المدرسة وادارتها.	4.06	.537	81.2	مرتفعة
7	3	تتعامل المديرية مع جميع المعلومات بالتساوي.	3.71	.806	74.2	مرتفعة

يتبين من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام بأخلاقيات المهنة تراوحت بين (3.71 - 4.30). حيث احتلت فقرة " تحافظ المديرية على أخلاقيات مهنة التعليم المنصوص

عليها في وزارة التربية والتعليم " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.30) ونسبة مئوية بلغت (86.0%)، مما يدل على تقدير مرتفع. في المقابل، جاءت فقرة " تتعامل المديرية مع جميع المعلمات بالتساوي " في المرتبة الأخيرة، حيث سجلت متوسطا حسابيا قدره (3.71) ونسبة مئوية بلغت (74.2%) أيضا بتقدير مرتفع.

## (2) اللوائح والقوانين

### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات اللوائح والقوانين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	8	تطلع المديرية المعلمات على القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعملية التربوية داخل المدرسة.	4.26	.523	85.2	مرتفعة
2	9	تراجع المديرية الأنظمة والقوانين المستجدة بشكل دوري.	4.25	.463	85.0	مرتفعة
3	13	تشجع المديرية المعلمات على العمل بروح الفريق.	4.14	.542	82.8	مرتفعة
4	11	تقدم المعلومات والتعليمات في الوقت المناسب .	4.13	.497	82.6	مرتفعة
5	10	تطبق المديرية القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم على جميع المعلمات بالتساوي.	4.11	.601	82.2	مرتفعة
6	12	تشارك المديرية المعلمات في عملية مراجعة وتقييم القرارات وتأخذ الأفكار بعين الاعتبار .	4.04	.554	80.8	مرتفعة
7	15	تنفذ المديرية نظام المساءلة بفعالية.	4.01	.542	80.2	مرتفعة
8	14	تدرس المديرية أثر تطبيق الأنظمة والقوانين على بيئة العمل والمعلمات.	3.99	.576	79.8	مرتفعة

يتبين من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة في مجال اللوائح والقوانين تراوحت بين (4.26 - 3.99). حيث احتلت فقرة " تطلع المديرية المعلمات على القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعملية التربوية داخل المدرسة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.26) ونسبة مئوية بلغت

(85.2%) مما يدل على تقدير مرتفع. في المقابل جاءت فقرة " تدرس المديرية أثر تطبيق الأنظمة والقوانين على بيئة العمل والمعلمات" في المرتبة الأخيرة، حيث سجلت متوسطا حسابيا قدرة (3.99) ونسبة مئوية بلغت (79.8%) مع تقدير مرتفع أيضا.

### 3) العلاقات الإنسانية

#### جدول (9)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات العلاقات الإنسانية، وتم ترتيبها بشكل تنازل يوفقا للمتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	21	تهتم المديرية بمشاركة المعلمات في المناسبات الاجتماعية المختلفة.	4.28	.507	85.6	مرتفعة
2	19	تختار المديرية الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمات.	4.28	.497	85.6	مرتفعة
3	22	تتفهم المديرية حاجات المعلمات ومشكلاتهن.	4.11	.592	82.2	مرتفعة
4	18	تقيم المديرية مع المعلمات علاقات طيبة تستقطب اهتمامهم ومحبتهم.	4.07	.556	81.4	مرتفعة
5	20	تتأني المديرية في تعاملها مع المعلمات.	4.03	.633	80.6	مرتفعة
6	17	تحرص المديرية على بث شعور الأمن والاستقرار لدى المعلمات.	4.02	.634	80.4	مرتفعة
7	16	تهتم المديرية بتطبيق مبادئ العدل والمساواة بين المعلمات.	3.94	.689	78.8	مرتفعة

يتبين من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة في مجال العلاقات الإنسانية تراوحت بين (3.94 - 4.28). حيث احتلت فقرة " تهتم المديرية بمشاركة المعلمات في المناسبات الاجتماعية المختلفة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.28) ونسبة مئوية بلغت (85.6%)، مما يدل على تقدير

مرتفع. في المقابل، جاءت فقرة " تهتم المديرية بتطبيق مبادئ العدل والمساواة بين المعلمات " في المرتبة الأخيرة، حيث سجلت متوسطا حسابيا قدره (3.94) ونسبة مئوية بلغت (78.8%) مع تقدير مرتفع ايضا.

#### (4) إجراءات العمل

#### جدول (10)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات إجراءات العمل، وتم ترتيبها بشكل تنازلي وفقا للمتوسطات الحسابية

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	84.0	.538	4.20	تحرص المديرية على توفير المعلومات لجميع المعلمات دون استثناء.	23	1
مرتفعة	83.4	.494	4.17	تشكل المديرية اللجان المدرسية تبعا (للأنظمة والقوانين) بحيث تضمن مشاركة الجميع.	30	2
مرتفعة	82.4	.548	4.12	توفر المديرية قنوات اتصال مفتوحة مع جميع منتسبي المدرسة.	29	3
مرتفعة	81.6	.620	4.08	تشرح المديرية قراراتها الإدارية لجميع المعلمات.	24	4
مرتفعة	80.4	.495	4.02	تعمل المديرية على تعديل إجراءات العمل وفقا للتغذية الراجعة المقدمة من المعلمات.	31	5
مرتفعة	80.4	.549	4.02	تستخدم المديرية مبدأ العدل في حل خلافات العمل.	32	6
مرتفعة	80.4	.582	4.02	تطبق المديرية القرارات الإدارية على جميع المعلمات دون استثناء.	25	7
مرتفعة	80.2	.576	4.01	تراعي المديرية إمكانات وقدرات المعلمات في تطبيق القرارات.	26	8
مرتفعة	79.8	.591	3.99	تستمع المديرية لاقتراحات المعلمات فيما يخص تبسيط إجراءات العمل المدرسي.	28	9
مرتفعة	79.6	.644	3.98	تضع المديرية التقارير السنوية حسب الكفاءة الوظيفية.	27	10

يتبين من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة في مجال إجراءات العمل تراوحت بين (3.98-4.20). حيث احتلت فقرة " تحرص المديرية على توفير المعلومات لجميع المعلمات دون استثناء " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.20) ونسبة مئوية بلغت (84.0%)، مما يدل على تقدير

مرتفع. في المقابل، جاءت فقرة " تضع المديرية التقارير السنوية حسب الكفاءة الوظيفية " في المرتبة الأخيرة، حيث سجلت متوسطا حسابيا قدره (3.98) ونسبة مئوية بلغت (79.6%)، مع تقدير مرتفع ايضا.

## 5) توزيع المهام

### جدول (11)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات توزيع المهام وتم ترتيبها بشكل تنازلي وفقا للمتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	39	تشارك المديرية المعلمات في تحقيق المهمات لتعزيز العمل الجماعي.	4.07	.610	81.4	مرتفعة
2	38	تتبنى المديرية نظام رقابة في انجاز المهمات.	4.03	.526	80.6	مرتفعة
3	37	توضح المديرية التعليمات الغامضة المتعلقة بالمهام.	4.02	.582	80.4	مرتفعة
4	35	ترشح المديرية المعلمات لتمثيل المدرسة في أنشطة الوزارة بطريقة موضوعية.	4.01	.561	80.2	مرتفعة
5	33	توزع المديرية المهمات الوظيفية بين المعلمات (بنزاهة وشفافية).	4.01	.650	80.2	مرتفعة
6	34	تراعي المديرية إمكانات وقدرات المعلمات عند توزيع المهمات.	4.00	.567	80.0	مرتفعة
7	36	تقدم المديرية الحوافز الوظيفية للجهد الإضافي المقدم من المعلمات حسب قوانين الوزارة.	3.78	.692	75.6	مرتفعة

يتبين من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال توزيع المهام تراوحت بين (3.78-4.07). وقد احتلت فقرة " تشارك المديرية المعلمات في تحقيق المهمات لتعزيز العمل الجماعي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.07) ونسبة مئوية (81.4%)، مما يدل على تقدير مرتفع. في

المقابل، جاءت فقرة " تقدم المديرية الحوافز الوظيفية للجهد الإضافي المقدم من المعلمات حسب قوانين الوزارة" في المرتبة الأخيرة، حيث سجلت متوسطا حسابيا قدره (3.78) وبنسبة مئوية (75.6%)، مع تقدير مرتفع أيضا.

### 2.3 النتائج المتعلقة بالفرضيات

#### 1.2.3 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من

وجهة نظر معلمات المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لتحليل الفرضية الأولى وتحديد الفروق بناء على متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين (Independent Samples t-test)، وتوضح نتائج الجدول (12) ذلك:

يتضح من الجدول (12) ملحق (د) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لمقياس ممارسة النزاهة والشفافية ومجالاته، باستثناء مجال (توزيع المهام)، كانت أكبر من مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي لا توجد فروق في ممارسة النزاهة والشفافية ومجالاتها باستثناء مجال (توزيع المهام) من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية في جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. بينما أظهرت الفروق دلالة إحصائية في مجال (توزيع المهام) لصالح حاملي درجة بكالوريوس.

#### 2.2.3 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من

وجهة نظر معلمات المدارس تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية.

ولفحص الفرضية الثانية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقا لمتغير المرحلة التعليمية، ثم تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتحديد دلالة الفروق المرتبطة

بهذا المتغير. ويظهر ذلك في الجدولين (13) و(14) ملحق (د):

يتبين من خلال الجدول (13) ملحق (د) وجود اختلافات واضحة بين المتوسطات الحسابية، ولتحديد ما اذا كانت هذه الفروق قد بلغت مستوى الدلالة الإحصائية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ويظهر الجدول (14) النتائج المتعلقة بذلك:

يتضح من الجدول (14) ملحق (د) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لمقياس ممارسة النزاهة والشفافية ومجالاته كانت أكبر من القيمة المحدد للدراسة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي لا توجد فروق في مقياس ممارسة النزاهة والشفافية ومجالاته من منظور معلمات المدارس الحكومية في جنين تعود إلى متغير المرحلة التعليمية.

**3.2.3 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين، وذلك من وجهة نظر معلمات المدارس تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية.**

لفحص الفرضية الثالثة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية. بعد ذلك، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لتحديد دلالة الفروق المرتبطة بمتغير سنوات الخبرة التدريسية. ويظهر ذلك في الجدولين (15) و(16):

يتبين من الجدول (15) ملحق (د) وجود اختلافات واضحة بين المتوسطات الحسابية، ولتحديد ما اذا كانت هذه الاختلافات قد بلغت مستوى الدلالة الإحصائية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، يوضح الجدول (16) نتائج هذا التحليل:

يتضح من الجدول (16) ملحق (د) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس ممارسة النزاهة والشفافية ومجالاته كانت أكبر من القيمة المحدد للدراسة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي عدم وجود فروق في ممارسة النزاهة والشفافية ومجالاتها من منظور معلمات المدارس الحكومية في جنين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة التدريسية.

4.2.3 النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس تعزى إلى متغير التخصص.

لتحليل الفرضية الرابعة وتحديد الفروق بناء على متغير التخصص، تم استخدام اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، وتوضح نتائج الجدول (17) ذلك:

يتضح من الجدول (17) ملحق (د) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب لمقياس ممارسة النزاهة والشفافية ومجالاته كانت أقل من القيمة المحدد للدراسة ( $\alpha=0.05$ ) وبالتالي، تشير النتائج الى وجود فروق في ممارسة النزاهة والشفافية ومجالاتها من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية في جنين، ويعود ذلك الى متغير التخصص. حيث كانت الفروق لصالح التخصص الأدبي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة: درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس.

قامت الباحثة بإعداد أسئلة وإجراء مقابلات مع عينة مكونة من (10) من المعلمات العاملات في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في جنين، وذلك رغبةً من الباحثة بالحصول على المزيد من المعلومات التوضيحية حول موضوع الدراسة، كما أرادت الباحثة الحصول على تفسيراتٍ للنتائج الكمية التي حصلت عليها عند استخدامها للاستبانة، فأجرت المقابلات وقامت بتحليل الإجابات التي جاءت كالآتي:

سؤال المقابلة الأول: من وجهة نظرك كمعلمة في الميدان التربوي. هل يتم اطلعك على اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات أولاً بأول من قبل مديرة المدرسة وكيف يتم ذلك؟ ومتى؟

افادت المعلمات من خلال المقابلات انه يتم اعلامهم بالأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات ويتم ذلك من خلال اتباع عدة وسائل منها:

1. بروشورات إرشادية: أشارت ملاك بأنه "يتم إطلاع المعلمات على القوانين في بداية فترة الدوام من خلال توزيع بروشورات إرشادية للمعلمات توضح من خلالها القوانين التي يجب الالتزام بها داخل المدرسة من قبل المعلمات بالإضافة إلى التعليمات التي تتمحور حول أهمية المشاركة الفاعلة في البرامج التربوية الهادفة، والمشاركة الفاعلة في اللجان المدرسية".

2. اجتماعات في بداية الدوام المدرسي أو فترة الاستراحة: حيث أشارت بعض المعلمات بأن معظم المديرات يستخدمن هذا الأسلوب في اعلامهن بالأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات، فوضحت مرام قائلة "يتم اطلعنا على القوانين منذ بداية العام الدراسي عن طريق الاجتماعات الدورية التي تقوم بها في الصباح أو في موعد الفرصة"، كما أشارت ميساء الى أنه "يتم اطلاعي على القوانين من خلال اجتماع في نهاية الدوام بعد صدور القوانين من مديرية التربية وإبلاغ المديرية بها".

3. جروب المدرسي من خلال وسائل التواصل الاجتماعي: حيث تستخدم معظم المدراس جروب مدرسي لوسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة لنقل القوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات المستجدة الصادرة عن مديرية التربية بسبب الأوضاع الطارئة، وقد أوضحت غادة أن "مديرة المدرسة تعمل على الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي من خلال إنشاء مجموعة خاصة بالمعلمات ومديرة المدرسة من أجل متابعة التعليمات والقوانين ومناقشتها مع المعلمات وذلك ليتسنى للمعلمات قراءة التعليمات والقوانين بشكل دائم ووضع خطط للعمل بها".

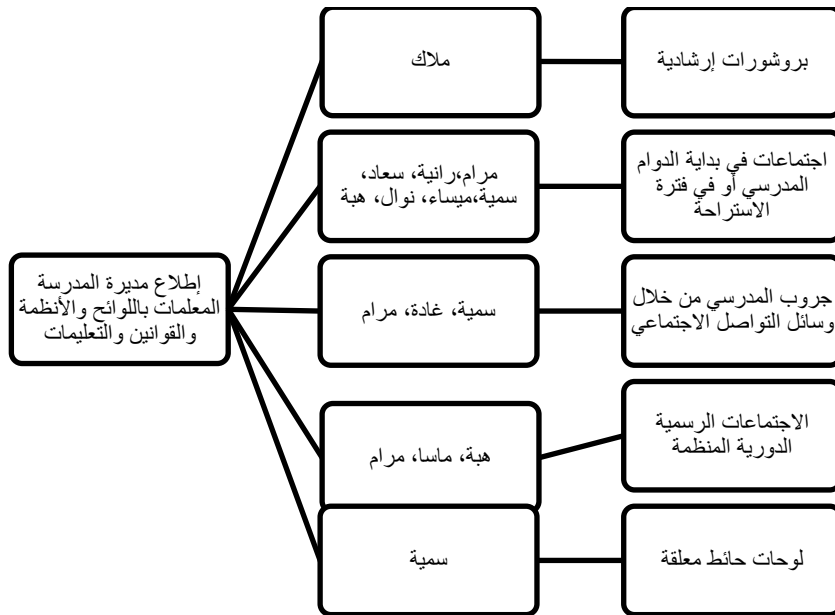
4. الاجتماعات الرسمية الدورية المنتظمة: وهي الاجتماعات التي تتم من خلال قواعد وتقاليد ونظم إدارية معينة كالدعوة المسبقة، وتنظيم جداول الاعمال، واشتراط توافر النصاب لصحة انعقاد الاجتماع، وقد أشارت هبة الى أنه "يتم اطلعنا على القوانين من خلال الاجتماعات الرسمية الدورية التي تعقدها المديرية، وذلك من خلال تحديد المديرية لموعد الاجتماع وتبليغ المعلمات مسبقاً بالموعد فيما يراعي استمرار العملية التعليمية في المدرسة".

5. لوحات حائط معلقة: أما في بعض المدارس فقد يتم استخدام لوحات حائط معلقة لكي تضع المديرية عليها القوانين واللوائح والأنظمة والتعليمات والجدول واللجان وغيرها، كما أوضحت سمية قائلة " في بداية العام الدراسي تطلعنا مديرة المدرسة على القوانين إما بعمل اجتماع للمعلمات أو من خلال تعليقها لنا على لوحة خاصة ".

في ضوء ما تقدم يمكن اختزال كيف يتم إطلاع مديرة المدرسة المعلمات على الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات، بالتالي: اجتماعات في بداية العام الدراسي، بروشورات إرشادية، اجتماعات دورية، اجتماعات خلال فترة الصباح قبل بدء الدوام المدرسي، اجتماعات دورية خلال فترة الفرصة، بشكل شخصي من قبل المديرية للمعلمة، من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، من خلال مجالات الحائط التي تعلق على جدران المدرسة الداخلية، اجتماعات منظمة ومحددة مرة كل أسبوع.

## شكل 1

استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الأول



في ضوء الجدول السابق الذي يظهر إجابات المبحوثين وأسمائهم حيث أجمعوا أن مديرة المدرسة تعمل على ابلاغ المعلمات بالأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات من خلال: البرشورات الإرشادية، اجتماعات في بداية

الدوام المدرسي أو في فترة الاستراحة، جروب المدرسي على وسائل التواصل الاجتماعي، الاجتماعات الرسمية الدورية المنظمة، لوحات الحائط المعلقة.

سؤال المقابلة الثاني: انطلاقاً من عملك كمعلمة في المدارس الحكومية. ما إجراءات المديرية في توزيع المهام على المعلمات؟

افادت المعلمات من خلال المقابلات عن إجراءات المديرية في توزيع المهام على المعلمات بأنه يتم توزيع المهام بناء على :

1. ربط الخطط السنوية والتطويرية في توزيع المهام، وجدول لتوزيع المهام: حيث تقوم المديرية بتوزيع المهام للمعلمات من خلال ربط المهمات بما ستحققه المدرسة من خطط سنوية وتطويره بحيث تحقق المعلمة مهمتها في اطار تحقيق خطط المدرسة وتطويرها، كما أنها تساعد المعلمات في بناء جداول لتوزيع المهام ، وهذا ما أشارت اليه ملاك قائلة: "إن مديرة المدرسة تتبع عدة إجراءات في توزيع المهام على المعلمات داخل المدرسة منها مشاركة المعلمات بالخطط السنوية الخاصة بالمدرسة والخطط التطويرية التي من شأنها تحديد المهام على المعلمات وذلك من خلال اطلاع المعلمات على بنود الخطط وكيفية العمل بشكل تشاركي في تطبيقها، وقد تشمل تلك الخطط ما يلي: الخطط الفصلية، والخطط العلاجية، وسجلات الاجتماعات، وسجل الانجازات والمبادرات الإبداعية، ووثيقة المعايير المهنية للمعلمات، وكيفية العمل على بناء جدول لتوزيع المهام لكل معلمة على حدا".

2. مستوى الأداء للمعلمات، الابداع والالتقان للمعلمات: حيث أن بعض المديرات تعتمد في توزيع المهام على أداء المعلمات وسمات المعلمة من حيث الابداع والالتقان وهو ما نوهت اليه مرام قائلة: "أن إجراءات مديرة المدرسة في توزيع المهام تعتمد على أداء المعلمات وقدرتهن على الإبداع والالتقان في العمل".

3. الديمقراطية، التشارك، العمل بروح الفريق، الايمان بقدرات المعلمات، تحفيز المعلمات: ترى بعض المديرات أنه لنجاح الخطط وتطوير العملية التعليمية عليها أن توزع المهام بناء على عدة أمور كما

أوضحته رانية قائلة: "مديرة المدرسة تعتمد على الديمقراطية والتشارك في العمل، والعمل بروح الفريق، والإيمان بقدرات المعلمات في توزيع المهام"، كما أشارت عادة قائلة: "أن إجراءات مديرة المدرسة في توزيع المهام على المعلمات تعتمد على تشجيع الإبداع والابتكار".

4. اعداد دليل خاص بالمهام: بحيث تقوم المديرة بإعداد دليل خاص بالمهام للمعلمات توضح فيه الارشادات والمعلومات المتعلقة بالمهام في المدرسة وإجراءات وأساليب العمل المتبعة فيها وما للمعلمات من حقوق وما عليهن من واجبات، كما وضحت ماسا قائلة: "مديرة المدرسة تعمل على اعداد دليل خاص بالمهام المطلوبة من المعلمات وتوزيعه على جميع المعلمات واتاحة الفرصة لدراسته وتدوين الملاحظات، ومن ثم توزيع المعلمات على لجان لكتابة الإجراءات الخاصة بالعمل، ومن ثم توزيع المهام على المعلمات كافة".

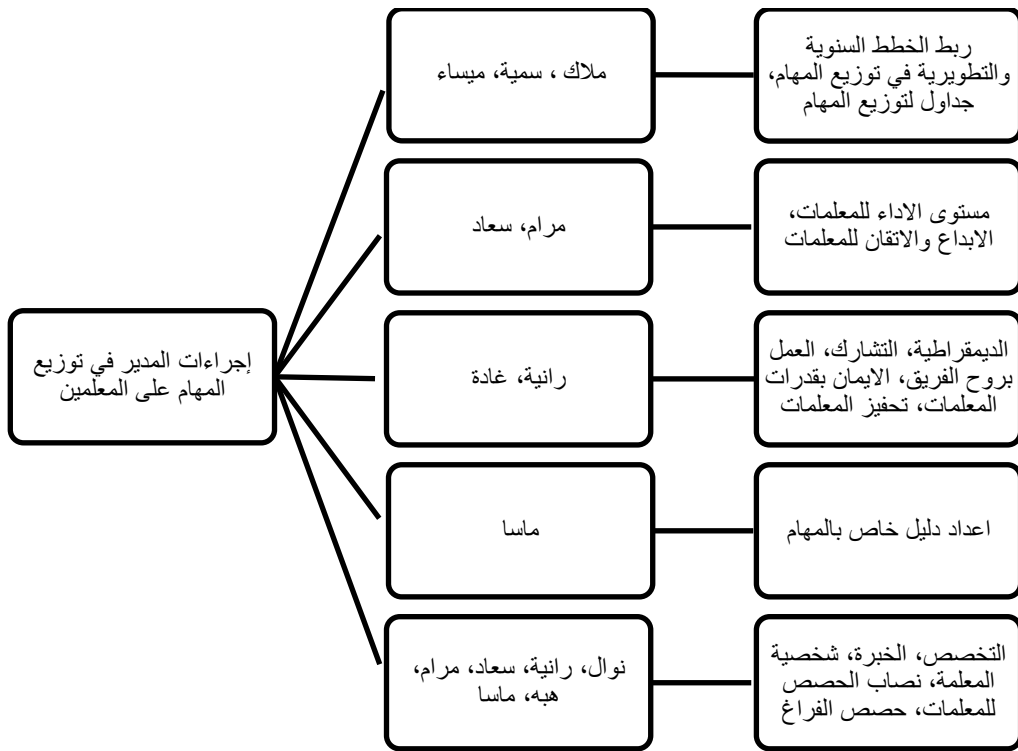
5. التخصص، الخبرة، شخصية المعلمة، نصاب الحصص للمعلمات، حصص الفراغ: ترى بعض المعلمات أن توزيع المهام يتم بناءا على عدة أمور كما نوهت سعاد قائلة: "يتم توزيع المهام بموضوعية وبشكل عادل بناءً على تخصصات كل معلمة واهتماماتها، ونصاب الحصص المخصصة لكل منهن"، وأضافت مرام قائلة: "إجراءات مديرة المدرسة في توزيع المهام تعتمد على تخصص كل معلمة، والنظر إلى الخبرة كمعيار في توزيع المهام، بالإضافة إلى حصص الفراغ المتاحة لكل معلمة".

في ضوء ما تقدم يمكن اختزال إجراءات المدير في توزيع المهام على المعلمين، بالتالي: مشاركة المعلمات بالخطط السنوية الخاصة بالمدرسة والخطط التطويرية التي من شأنها تحديد المهام على المعلمات وذلك من خلال اطلاع المعلمات على بنود الخطط وكيفية العمل بشكل تشاركي في تطبيقها، أداء المعلمات وقدرتهن على الإبداع والالتقان في العمل، وتخصص كل معلمة، والنظر إلى الخبرة كمعيار في توزيع المهام، بالإضافة إلى حصص الفراغ المتاحة لكل معلمة، التعامل مع المعلمات بعيداً عن المحسوبيات والوساطات، وتوزيع المهام بموضوعية وبشكل عادل، الديمقراطية والتشارك في العمل، العمل بروح الفريق، والإيمان بقدرات

المعلمات في توزيع المهام، اعداد دليل خاص بالمهام المطلوبة من المعلمات وتوزيعه على جميع المعلمات واطاحة الفرصة لدراسته وتدوين الملاحظات، ومن ثم توزيع المعلمات على لجان لكتابة الإجراءات الخاصة بالعمل، عمل جداول لتقسيم المهمات بين المعلمات، تحفيز الإبداع والابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة المناسبة لتحقيق التميز، بالإضافة الى التخطيط الاستراتيجي والعمل ضمن المجتمع المدرسي لترجمة الرؤية إلى أهداف متفق عليها وخطط عمل تهدف الى تحقيق التحسين واستدامته. كما يتعين تحفيز المعلمات والتعاون معهن لبناء ثقافة مشتركة وخلق بيئة إيجابية لتوزيع المهام وتشاركتها.

## شكل 2

استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الثاني



في ضوء الجدول السابق الذي يظهر إجابات المعلمات وأسمائهن حيث أجملوا أن إجراءات مديرة المدرسة في توزيع المهام على المعلمات من خلال: ربط الخطط السنوية والتطويرية في توزيع المهام، جداول لتوزيع المهام مستوى الاداء للمعلمين، الابداع والاتقان للمعلمات، الديمقراطية، التشارك، العمل بروح الفريق، الايمان

بقدرات المعلمات، تحفيز المعلمات، اعداد دليل خاص بالمهام التخصص، الخبرة، شخصية المعلمة، نصاب الحصص للمعلمات، حصص الفراغ.

سؤال المقابلة الثالث: من خلال عملك كمعلمة في المدارس الحكومية. ما إجراءات المديرية في اتخاذ القرارات المدرسية؟

افادت المعلمات من خلال المقابلات بأن المديرية تقوم بإجراءات في اتخاذ القرارات المدرسية ويتم ذلك من خلال اتباع عدة وسائل منها:

1. **التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد:** تقوم بعض المديرات بتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد بما يحقق الأهداف المحددة، بحيث تقوم المديرية بإنشاء استراتيجيات محددة تتوافق مع رؤية المدرسة وهو ما أشارت اليه ملاك: "إن إجراءات المديرية في اتخاذ القرارات المدرسية تعتمد بشكل أساسي على التخطيط الاستراتيجية من اجل وضع أهداف وغايات واضحة للمدرسة، من خلال إشراك المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، إذ يمكن لمديرية المدرسة جمع وجهات نظر متنوعة واتخاذ القرارات التي تتماشى مع الرؤية الشاملة للمدرسة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد والتي تؤخذ في عين الاعتبار عن اتخاذ القرارات المدرسية والمتعلقة بالميزانية والمعلمات ومرافق المدرسة".

2. **تحديد الأهداف ورؤية واضحة:** حيث ترى بعض المديرات أنه لتحقيق القرارات وتطبيقها تحتاج لوضع أهداف واضحة للمدرسة وكذلك رؤية واضحة لتمشي عليها وتحققها، كما أشارت مرام: "إن إجراءات مديرية المدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية من خلال تحديد الأهداف وتحديد رؤية واضحة لاتخاذ القرارات بما تتماشى مع هذه الرؤية والتأكد من أن جميع المعلمات على دراية بهذه الأهداف وملتزمون بتحقيقها".

3. **ظروف المعلمات والوضع العام ومصلحة الطالبات والتعاون وإشراك المعلمات وأولياء الأمور:** أحيانا بعض القرارات لا يمكن تحقيقها الا من خلال الاطلاع على بعض الظروف في بيئة المدرسة، كظروف

المعلمات والوضع العام ومصلحة الطالبات وغيرها، وهذا ما أشارت إليه سعاد: "مديرة المدرسة تتخذ القرارات المدرسية بناءً على ظروف المعلمات والوضع العام ومصلحة الطالبات العلمية والتربوية، بالإضافة إلى التعاون في اتخاذ القرارات وذلك من خلال اشراك المعلمات والطالبات وأولياء الأمور في عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال جمع وجهات نظر ورؤى متنوعة تؤدي إلى خيارات أكثر استنارة مما تخدم هذه القرارات احتياجات ومصالح مجتمع المدرسة بأكمله".

4. **تحليل البيانات وجمعها:** جمع وتحليل البيانات يساعد على فهم بيئة المدرسة والمعلمات والطالبات بشكل أفضل مما يسمح لمديرة المدرسة باتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، وهذا ما أشارت إليه رانية: "إن إجراءات مديرة المدرسة في اتخاذ القرار تكون مبنية على البيانات إذ تعتمد مديرة المدرسة على البيانات لتوجيه عمليات اتخاذ القرارات المدرسية، من خلال تحليل بيانات أداء الطالبات وتقييمات المعلمات، وغيرها من المعلومات ذات الصلة لتحديد مجالات التحسين واتخاذ قرارات تعتمد على البيانات".

5. **دراسة البيئة المدرسية:** ترى بعض المديرات بأن دراسة البيئة المدرسية مهم جدا في اتخاذ القرارات من حيث المبنى المدرسي، والمعلم، والمنهاج المدرسي، والاشراف الإداري، حيث أنها تعتبر مجموعة من العوامل التي تكسب المدرسة شخصيتها والسمة التي تميزها عن غيرها من المدارس من حيث العناصر المادية والغير مادية، وهو ما أشارت إليه سمية: "إن إجراءات مديرة المدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية يتم عن طريق دراسة البيئة المدرسية سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو الطلبة أو تخصصات المعلمين".

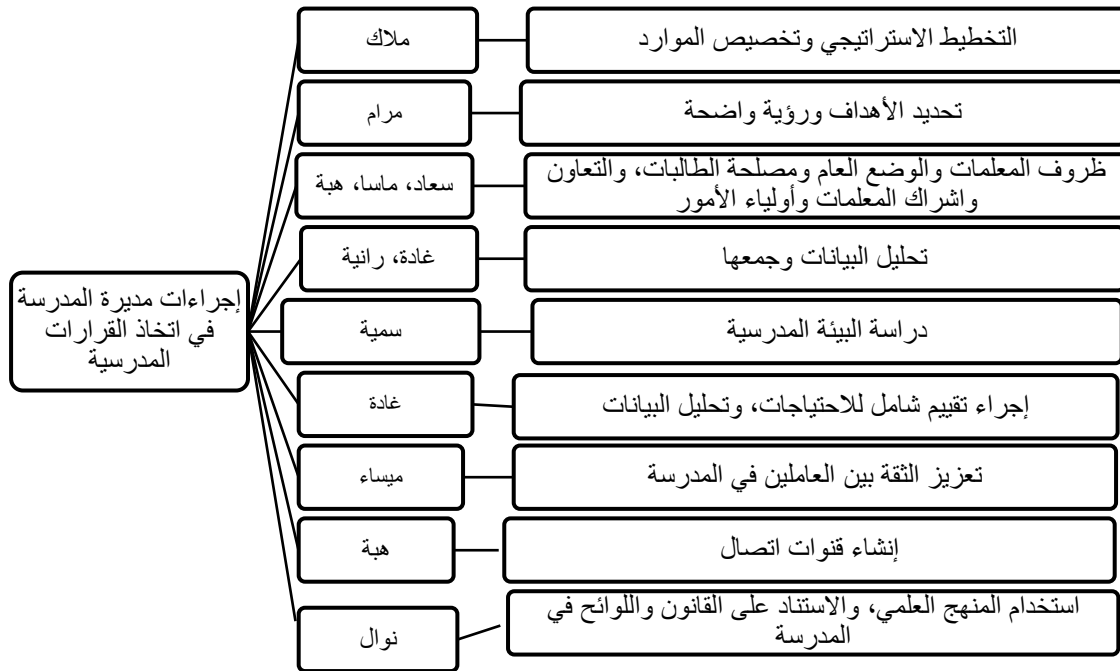
6. **اجراء تقييم شامل للاحتياجات وتحليل البيانات:** ترى بعض المديرات أنه من الضروري اجراء تقييم شامل للاحتياجات وتحليل البيانات من أجل الخروج بقرارات استراتيجية تحقق هدف المدرسة ورؤيتها، كما أسردت عادة: "إن إجراءات مديرة المدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية تتم من خلال إجراء تقييم شامل للاحتياجات من خلال تقييم الوضع الحالي داخل المدرسة، ويتضمن ذلك تحليل بيانات الأداء الأكاديمي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين".

7. تعزيز الثقة بين العاملين في المدرسة: وهو أمر مهم داخل أي مؤسسة تعليمية وذلك من خلال إشراكهم في وضع القرارات ومناقشتها والخروج بأفضلها، وهو ما يعزز الثقة بين المديرية والمعلمات، والمعلمات أنفسهن، كما فصلت ميساء: "أن إجراءات مديرة المدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية تعتمد بشكل أساسي على تعزيز الثقة والتعاون، من خلال إشراك أصحاب المصلحة يعزز الثقة بين مدير المدرسة والمجتمع المدرسي، عندما يشعر الأفراد بالاستماع والتقدير، يتم بناء الثقة، مما يؤدي إلى علاقات وتعاون أقوى. يمكن أن تكون هذه الثقة مهمة بشكل خاص خلال الأوقات الصعبة عندما يلزم اتخاذ قرارات صعبة".
8. إنشاء قنوات اتصال: ترى بعض المديرات أن التواصل المفتوح والفعال مع المعلمات وأولياء الأمور والمجتمع المدرسي أمر في غاية الأهمية لنجاح وتحقيق القرارات المدرسية، كما أنه ضمان لتحقيق العملية التعليمية وسيرها في الطريق الصحيح، وذلك ما تحدثت عنه هبة: "إن إجراءات مديرة المدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية تتم من خلال إنشاء قنوات اتصال واضحة مع معلمات المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المدرسي مما يساهم في تعزيز التواصل المنتظم والشفاف مما يساعد في اتخاذ القرارات المدرسية التي تساهم في تحسين البيئة المدرسية".
9. استخدام المنهج العلمي، والاستناد على القانون واللوائح المدرسية: يعتمد صنع القرار في بعض المدارس على منهج علمي تبعا لثقافة المديرية وقدرتها وخبرتها وكفاءتها المهنية والإدارية، كما أن بعض المدارس تعتمد الأسلوب التقليدي في صنع القرار وهو التمسك بحرفية القانون واللوائح والأنظمة والانطلاق من هذه القوانين من أجل اصدار القرارات وهو ما أشارت اليه نوال: "ان إجراءات مديرة المدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية تعتمد بشكل أساسي على استخدام المنهج العلمي وخطواته في اتخاذ القرار، والتي تنتهي باختيار البديل الملائم الذي يحقق أهداف المدرسة بأقل تكلفة وبشكل يراعي القيم في البيئة الداخلية للمدرسة، كما تعتمد المديرية بشكل أساسي القوانين واللوائح في المدرسة والتي منها تنطلق في تحديد الأهداف والاحتياجات الخاصة باتخاذ القرارات المدرسية".

في ضوء ما تقدم يمكن اختزال إجراءات المديرية في اتخاذ القرارات المدرسية، بالتالي: التخطيط الاستراتيجي من اجل وضع أهداف وغايات واضحة للمدرسة، إشراك المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، تخصيص الموارد، تحديد الأهداف وتحديد رؤية واضحة لاتخاذ القرارات بما تتماشى مع هذه الرؤية والتأكد من أن جميع المعلمات على دراية بهذه الأهداف وملتزمون بتحقيقها، ظروف المعلمات، والوضع العام ومصصلحة الطالبات العلمية والتربوية، التعاون في اتخاذ القرارات، تحليل بيانات أداء الطالبات وتقييمات المعلمات، مقتضيات الامر . دراسة البيئة المدرسية، إجراء تقييم شامل للاحتياجات من خلال تقييم الوضع الحالي داخل المدرسة، تعزيز الثقة والتعاون، إشراك أصحاب المصلحة، إنشاء قنوات اتصال واضحة مع معلمات المدرسة وأولياء الأمور والمجتمع المدرسي، استخدام المنهج العلمي وخطواته في اتخاذ القرار، القوانين واللوائح في المدرسة والتي منها تنطلق مديرة المدرسة في تحديد الأهداف والاحتياجات الخاصة باتخاذ القرارات المدرسية.

### شكل 3

استجابات المبحوثات على سؤال المقابلة الثالث



في ضوء الجدول السابق الذي يظهر إجابات المبحوثات وأسمائهن حيث أجملوا أن إجراءات مديرة المدرسة في اتخاذ القرارات المدرسية تتم من خلال: التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد، تحديد الأهداف،

وتحديد رؤية واضحة، وظروف المعلمات والوضع العام ومصحة الطالبات، والتعاون وإشراك المعلمات وأولياء الأمور، وتحليل البيانات وجمعها، ودراسة البيئة المدرسية، وإجراء تقييم شامل للاحتياجات، ومن خلال تعزيز الثقة بين العاملين في المدرسة، وإنشاء قنوات اتصال، واستخدام المنهج العلمي، والاستناد على القنوات واللوائح في المدرسة.

**سؤال المقابلة الرابع: من خلال عملك كمعلمة في المدارس الحكومية. كيف تقيم المديرية أداء المعلمات في المدرسة؟**

أفادت المعلمات من خلال المقابلات عن كيف تقيم المديرية أداء المعلمات في المدرسة بأن التقييم يتم خلال عدة أساليب كالتالي:

**1. انجاز الاعمال والمهام، حضور الحصص الصفية، أداء العمل بطريقة صحيحة، إدارة الصف:** يتم في بعض المدارس تقييم المعلمات من خلال انجاز الاعمال الموكلة اليهن من قبل المديرية، كما أن المديرية تقوم بحضور الحصص الصفية لتكوين فكرة عن طبيعة أداء المعلمة ونقاط القوة والضعف لديها وقدرتها على ضبط صفها، وهذا ما أكدت عليه ملاك: "أن مديرة المدرسة تعتمد في تقييم أداء المعلمات في المدرسة من خلال انجاز الاعمال المطلوبة منهم، حيث وقت التسليم وعملية الإجراءات صحيحة، وحضور الحصص الصفية وأداء الخطوات الصحيحة في الية التدريس وتحقيق المطلوب من إدارة الصف وأداء الأهداف على أكمل وجه".

**2. حسب الأهداف المحددة من قبل المديرية، الأنشطة الصفية للمعلمة:** ترى بعض المديرات أنه من أهم طرق تقييم المعلمات تحقيق الأهداف التعليمية التي طلبتها المديرية وذلك في اطار سياسة المدرسة العام، حيث أن لكل مديرة أهدافها التي تسعى لتحقيقها حسب البيئة المدرسية والظروف والموارد الاقتصادية المتاحة، كما أنها تتابع نشاط المعلمة من خلال الأنشطة الصفية التي تقدمها الطالبات، وهو ما أشارت اليه مرام: "أن تقييم مديرة المدرسة لأداء المعلمات من خلال وضع عدة أهداف لتقييم أداء المعلمات إذ

يتم الطلب من المعلمات تحقيق هذه الأهداف بشكل دوري وبعدها يتم تقييم أدائهن، بالإضافة إلى أداء المعلمات وأنشطتهن الصفية".

3. نتائج اختبارات الطالبات، نسب الرسوب والنجاح للطالبات، سلوك المعلمات داخل المدرسة: لكي تكون المدرسة مميزة وناجحة على طالباتها أن يكن متفوقات وناجحات في المواد المدرسية اذ تتنافس معظم المدارس في نتائج طالباتها وهو ما تسعى المديرية الى الاهتمام به وتحسنه في حالة الضعف، من هنا تعتمد بعض المديرات على تقييم المعلمات من خلال نجاح ورسوب طالباتهن، كما أنها تراقب سلوك المعلمات داخل المدرسة وتسعى دائما للسلوك المثالي والمعلمة القدوة لطالباتها، وهو ما تحدثت عنه سعاد: " إن إجراءات المديرية في المدرسة يتم بناءً على اطلاع مديرة المدرسة على نتائج اختبارات الطالبات ونسب الرسوب والنجاح للطالبات، بالإضافة إلى السلوك التي يصدر عن المعلمات أثناء أداء عملهن في المدرسة".

4. قائمة من أسس التقييم: تساعد قائمة التقييم المديرية في معرفة أداء المعلمة وتحسس نقاط القوة والضعف لديها ومحاولة الإصلاح والتحسين، كما أنها تساعد المديرية في أن تكون واضحة وحيادية وموضوعية بعيدا عن المحسوبية أو التلاعب فالأسس واضحة لكل من المعلمة والمديرة، وهو ما تحدثت عنه رانية: " ان مديرة المدرسة تقيم أداء المعلمات بناء على لائحة تضم قائمة من أسس التقييم وبناءً على رؤيتها، وتشمل قائمة التقييم الآتي: السلوك، الكفاءة، تحديد الأهداف، العمل الجماعي".

5. الصفات والايجابيات والمميزات التي تمتلكها المعلمة، التعاون، الإخلاص في العمل: تختلف المعلمات عن بعضهن البعض في سماتهن وصفاتهن فكل معلمة لها مميزات تميزها عن الأخرى وهو ما تسعى بعض المديرات الى تقييمهن من خلاله كما أنها تطلع الى المعلمات المتعاونات والمخلصات في العمل لما يعود من فائدة لمصلحة المدرسة والطالب، وهو ما أشارت اليه ماسا: "تقييم المديرية لأداء المعلمات يتم من خلال الصفات والإيجابيات والمميزات التي تمتلكها المعلمة ومدى تطبيقها في المدرسة، بالإضافة التعاون ومدى الإخلاص في العمل".

6. مواظبة المعلمة على العمل، دقة المعلمة ومرونتهن في أداء العمل، عدد مرات غياب المعلمة: من المهم في أي مدرسة مواظبة المعلمة على العمل وعدم التكاثر والتقاعد في تحقيق الأهداف المرسومة، كما أنه لضمان سير العملية التعليمية بطريقة مرنة وسلسة يجب على المعلمة مراعاة الدقة تجنباً للأخطاء، والتزامهن بالحضور والابتعاد عن الغياب حتى لا يصبح هناك عبء على باقي الكادر التعليمي، وهي أمور تسعى أي مديرة لقياسها ورصدها في المعلمة والتقييم من خلالها، وهو ما أشارت إليه سمية: "تقييم المديرة لأداء المعلمة من خلال مدى مواظبة المعلمة على العمل، ومدى دقة المعلمة ومرونتها في أداء العمل، وعدد مرات الغياب للمعلمة".

7. الأعمال الكتابية، الحضور المبكر، قدرة المعلمة على إيصال المعلومة بمهارة ودقة للطالبات: تعتمد بعض المديرات الأعمال الكتابية لتقييم المعلمة فبعض المعلمات يتأخرن في أعمالهن الكتابية ولا يلتزم بالوقت ولا يسلمن في زمن محدد، كما أن هناك بعض المعلمات يعانين من عدم قدرتهن على إيصال المعلومة للطالبات وهو ما يستدعي من المديرة التقييم والإصلاح كما نوهت عادة: "يتم التقييم للمعلمة من قبل المديرة من خلال الأعمال الكتابية ونشاط المعلمة في المدرسة ومشاركة المعلمة في نشاطات لامنهجية، فعاليات، الإذاعة، الحضور المبكر، المناوبة، بالإضافة إلى الصفات الأخلاقية والسلوكية للمعلمة، ومدى قدرة المعلمة على إيصال المعلومة للطالبات وتأثيرهن الإيجابي داخل المدرسة".

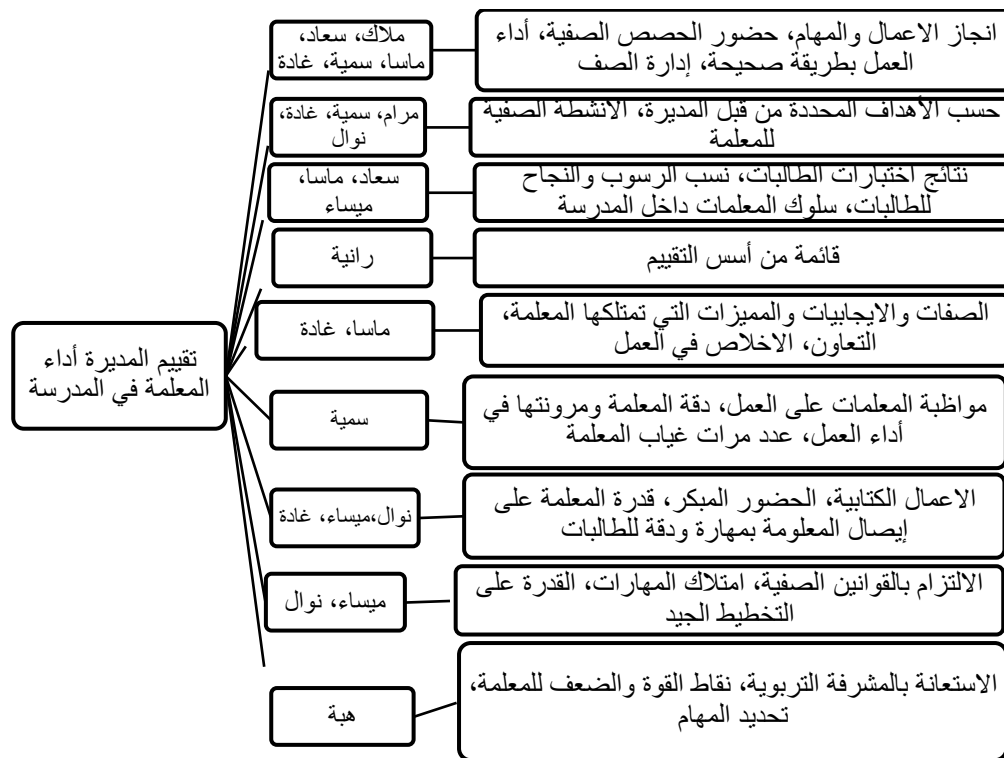
8. الالتزام بالقوانين الصفية، امتلاك المهارات، القدرة على التخطيط الجيد: من المهم أن تتمتع المعلمة بمهارات في أداء عملها وتكون قادرة على التخطيط الجيد لحصتها الصفية، كما أن التزامها بالقوانين الصفية مطلب لمعظم المديرات وهذا ما استدعى بعض المديرات لتقييم المعلمة على هذا الأساس وهو ما أشارت إليه ميساء: "أن تقييم المديرة لأداء المعلمة يتم من خلال مدى تطبيق المعلمة القوانين المدرسية، بالإضافة لامتلاك المعلمة للمهارات الفنية والمعرفية من حيث تنظيم الأنشطة المدرسية، والتخطيط السليم للدرس".

9. الاستعانة بالمشرفة التربوية، ونقاط القوة والضعف للمعلمة، تحديد المهام: تستعين بعض المديرات بالمشرفة التربوية من أجل تقييم المعلمة نظرا لخبرتها وكفاءتها في تقييم المعلمات من خلال عملها كمشرفة، فهي قادرة على تحديد نقاط القوة والضعف من خلال حضور الحصص الصفية ومراقبة سلوك المعلمة ومهارتها في أداء حصتها، كما أن المديرية تقييم المعلمة بناء على تحديد المهام وقدرة المعلمة على أدائها وهو ما نوهت الية هبة: "أن مديرة المدرسة تعتمد في تقييم أداء المعلمات من خلال الاستعانة بالمشرفة التربوية، والنظر إلى نقاط الضعف والقوة لدى المعلمة وتحديد المهام التي تستطيع المعلمة القيام بها وتطويرها".

في ضوء ما تقدم يمكن اختزال إجراءات المديرية في تقييم أداء المعلمات، بالتالي: انجاز الاعمال المطلوبة منهم، وحضور الحصص الصفية، وأداء الخطوات الصحيحة في الية التدريس، وتحقيق المطلوب من إدارة الصف، وأداء الأهداف على أكمل وجه، وضع عدة أهداف لتقييم أداء المعلمات، أداء المعلمات وأنشطتهن الصفية، نتائج اختبارات الطالبات ونسب الرسوب والنجاح للطالبات، السلوك التي يصدر عن المعلمات أثناء أداء عملهن في المدرسة، لائحة تضم قائمة من أسس التقييم وبناءً على رؤيتها، الصفات والإيجابيات والمميزات التي تمتلكها المعلمة ومدى تطبيقها في المدرسة، التعاون ومدى الإخلاص في العمل، مواظبة المعلمة على العمل، ومدى دقة المعلمة ومرونتها في أداء العمل، وعدد مرات الغياب للمعلمة، الأعمال الكتابية، قدرة المعلمات على إيصال المعلومة للطالبات وتأثيرهن الإيجابي داخل المدرسة، ومدى تطبيق المعلمات القوانين المدرسية، امتلاك المعلمات للمهارات الفنية والمعرفية من حيث تنظيم الأنشطة المدرسية، والتخطيط السليم للدرس، الاستعانة بالمشرفة التربوية، نقاط الضعف والقوة لدى المعلمة.

#### شكل 4

#### استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الرابعة



في ضوء الجدول السابق الذي يظهر إجابات المبحوثين وأسمائهم حيث أجملوا أن تقييم مديرة المدرسة لأداء المعلمات يتم من خلال الآتي: انجاز الأعمال والمهام، حضور الحصص الصفية، أداء العمل بطريقة صحيحة، إدارة الصف، الأهداف المحددة من قبل المديرية، الأنشطة الصفية للمعلمة، نتائج اختبارات الطالبات، نسب الرسوب والنجاح للطالبات، سلوك المعلمة داخل المدرسة، قائمة من أسس التقييم، الصفات الإيجابية والمميزات التي تمتلكها المعلمة، التعاون، الإخلاص في العمل، مواظبة المعلمة على العمل، دقة المعلمة ومرونتها في أداء العمل، عدد مرات غياب المعلمة، الأعمال الكتابية، الحضور المبكر، قدرة المعلمة على إيصال المعلومة بمهارة ودقة للطالبات، الالتزام بالقوانين الصفية، امتلاك المهارات، القدرة على التخطيط الجيد، الاستعانة بالمشرفة التربوية، نقاط القوة والضعف للمعلمة، تحديد المهام.

## الفصل الرابع

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتناول الفصل الرابع مناقشة نتائج الدراسة التي سعت إلى تقييم درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس، وقد تم تحقيق ذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها.

#### 1.4 مناقشة النتائج المرتبطة بأسئلة الدراسة

##### 1.1.4 مناقشة النتائج المرتبطة بالسؤال الأول: والذي ينص على: ما درجة ممارسة النزاهة لمديرات

##### المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس؟

تشير النتائج الى أن درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس جاءت بنسبة مرتفعة في جميع المجالات من وجهة نظر المعلمات، والتي تدرجت من مجال اللوائح والقوانين يليه مجال الالتزام بأخلاقيات المهنة يليه العلاقات الإنسانية يليه إجراءات العمل يليه توزيع المهام، ويمكن أن يعود السبب في هذه النسبة المرتفعة الى أن المديرات قد أخذن دورات متعلقة بالنزاهة والشفافية، ويمكن أن يعود السبب الى معرفة وإيقان المديرية بأهمية اطلاع المعلمات على اللوائح والأنظمة والقوانين ايماناً منها بأهمية الوضوح وعدم الضبابية التي تؤدي الى عرقلة العمل وعدم تحقيق الأهداف، وإدراك المديرية بأن من حق المعلمات الاطلاع على الأنظمة والقوانين تجنباً للمساءلة الإدارية، كما يمكن أن يعود السبب في النسبة المرتفعة الى ايمان المديرية بأهمية الالتزام بأخلاقيات المهنة وممارستها بشكل فعال في الاطار التعليمي وأن يكون المدير قدوة حسنة لمعلميه ولطلابه في جميع سلوكياته، كما يمكن أن يعود السبب في هذه النسبة المرتفعة الى رؤية المديرات بضرورة وأهمية تكوين علاقات إنسانية طيبة مع المعلمات، وأن لا تقتصر علاقتهم ضمن إطار العمل فقط، فالإنسان لا يمكن له أن يعيش بمعزل عن محيطه بأي شكل من الأشكال، كما يمكن أن يعود السبب إلى إدراك المديرية للدور الإيجابي الذي

تلعبه العلاقات الجيدة بينها وبين المعلمات في خلق مناخ عمل طيب يؤثر في النهاية في أداء المعلمات بالطبع، مما يحسن من الأداء العام للعملية التعليمية التعلمية في المدارس، وبالتالي ينعكس على الوطن بأسره، كما تدرك المديرية بأن شرح إجراءات العمل وإطلاع المعلمات على كيفية أخذ هذه الإجراءات أو طريقة وضعها يسهل على المعلمات انجاز الاعمال والحصول على نتائج إيجابية سواء للمدرسة أو للطالبات، كما أن استخدام المديرية أساليب واضحة في توزيع المهام على المعلمات من شأنه أن يحفز المعلمات للعمل ويشعرهن بالمساواة والعدل مع مراعاة ظروفهن وتخصصاتهن، وتوزيع المهام على المعلمات بطريقة صحيحة من شأنه إنجاح العملية التعليمية وتحقيق نجاحات للمدرسة. وتفسر الباحثة ذلك أيضا بوعي المديرات لأهمية ودور المعلمات في بناء المنظمة التعليمية ككل.

تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة طراري (2022)، التي أظهرت أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم بشمال الخليل من وجهة نظر المعلمين، كان مرتفعا، كما تتماشى مع دراسة الشهراني والعريفي (2021)، التي بينت أن درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية في محافظة بيشة لقيم النزاهة من وجهة نظر المشرفين وقائدي المدارس، كانت مرتفعة. بالإضافة الى ذلك، أظهرت دراسة الخطيب والزعبي (2020) أن درجة تطبيق الشفافية والنزاهة لمديرات المدارس في قسبة إربد كانت مرتفعة، كما أظهرت دراسة المومني (2019) أن درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية، من وجهة نظر المعلمات كانت عالية، كما أظهرت دراسة كوش والشрман وبركات (2018)، أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر كانت مرتفعة أيضا، تظهر دراسة شاهين (2015) ان درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة كانت مرتفعة. كما أظهرت دراسة (Al-Ajmi, 2022) أن دور الإدارة المدرسية في تعزيز النزاهة لدى طالب المرحلة الثانوية بمدينة الأحساء كان كبيرة. كما أظهرت دراسة (Karyana, 2021) أن الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين. وفي دراسة (Ergün, 2020)، فقد أكدت أن مستوى ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية

كان مرتفعا أيضا. وفي دراسة (Malingkas, Senduk, Simandjuntak, & Binilang, 2018) أظهرت النتائج أن نهج القائد له تأثيرات إيجابية كبيرة على الأداء الرئيسي، حيث يمكن أن تؤثر نزاهة مدير المدرسة على أدائه، كما تبين أن نهج القائد الذي يتمتع بالنزاهة يحسن من أداء المدير، أظهرت كيف يمكن للقائد الذي يتمتع بالنزاهة أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء الرئيسي. وأخيرا، أظهرت دراسة (Ataphia, 2014) أن درجة تطبيق المسائلة الإدارية في المدارس كان مرتفعا، وهو ما أكدت عليه نتائج المقابلة مع المعلمات .

تتباين نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة الفضالة (2021)، التي أظهرت أن دور أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في تعزيز قيم النزاهة لدى الطلبة، من وجهة نظر الطلبة كان بمستوى متوسط في جميع مجالات الدراسة وفي الدرجة الكلية. كما تتعارض مع دراسة الصمادي والعلوانة (2021)، التي أظهرت أن درجة تطبيق معايير النزاهة والشفافية كانت أيضا بمستوى متوسط. وفي دراسة العمري (2019)، أظهرت النتائج أن الدرجة الإجمالية لممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية، من وجهة نظر عينة الدراسة، كانت متوسطة. أما دراسة الغامدي (2017)، فقد أظهرت أن درجة تطبيق المسائلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة، من وجهة نظر قادة المدارس، كانت متوسطة أيضا. ودراسة (Yasin & Mokhtar, 2022)، التي اوضحت أن مستوى ممارسة مديري المدارس للمساءلة والشفافية في الشؤون المالية كان ضعيفا، اظهرت دراسة (Yenipinar, 2021)، أن أصحاب المصلحة بالمدرسة ليسوا على دراية كافية بالمساءلة التعليمية، وأن عمليات المحاسبة لا تطبق ضمن فرق العمل الخاصة بالمعلمين، كما أن آلية المساءلة غير موجودة في النظام التعليمي التركيبي. من جهة أخرى، أظهرت دراسة (Serhan, 2016)، أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية كان متوسطا في مجالات وضوح المعلومات، والمساءلة الإدارية، بينما كان منخفضا في مجال المشاركة. كما تبين أن مديري المدارس لا يزالون يتبعون أساليب الإدارة التقليدية من خلال اتخاذ القرارات بشكل فردي.

#### 1.2.4 مناقشة النتائج المرتبطة بالفرضية الأولى: ينص النص على أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية

على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس من وجهة

نظر المعلمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

وتشير نتائج الدراسة الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في

ممارسة النزاهة والشفافية ومجالاتها، باستثناء مجال (توزيع المهام) من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية

في جنين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وقد أظهرت النتائج أن الفروق كانت دالة إحصائياً في مجال

(توزيع المهام) لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس.

تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المعلمات يمتلكن المعرفة العلمية والمهنية اللازمة لتقييم مستوى ممارسة

الشفافية الإدارية والنزاهة ومتطلبات تطبيقها في المدارس التي يعملن بها، وذلك بفضل توفر الثقافة وسعة

الاطلاع والخبرة. كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الدورات التدريبية التي تعقد للمعلمات بشكل دوري أثناء

الخدمة، والتي تهدف الى مواكبة التطورات في المجال التربوي، بما في ذلك النزاهة والشفافية الإدارية.

بالإضافة إلى ذلك، تشير الباحثة الى تشابه ظروف العمل والممارسات الإدارية بين المستجيبين، مما يعكس

مشاهدتهم لممارسات تدل على النزاهة والشفافية. وهذا يدل على أن المؤهل العلمي لا يؤثر على مستوى

ممارسة النزاهة والشفافية لمديري المدارس.

كما تعزو الباحثة وجود فروق في مجال (توزيع المهام)، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس،

أن برامج الماجستير تحتاج إلى تطوير ليكون الجانب التدريبي فيها أكثر لتتناسب احتياجات المعلمين، وأن

المعلمات اصحاب حملت البكالوريوس يرن أن هناك عدالة أكثر في توزيع مديرات للمهام على المعلمات.

تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة طراري (2022)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في تقديرات أفراد عينة الدراسة بشأن استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية، من وجهة

نظر المعلمين في مديرية شمال الخليل، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما تتماشى مع دراسة الصمادي والعلوانة (2021)، التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة بناء على متغير المؤهل العلمي. بالإضافة الى ذلك، أظهرت دراسة المومني (2019)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي. وفي دراسة كوش والشрман وبركات (2018)، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة حول درجة المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، فيما يتعلق بمؤهلهم العلمي. وأخيراً، أظهرت دراسة الغامدي (2017)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

تتباين نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت اليه دراسة (Klein, 2012)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حاملي درجة الماجستير.

#### 2.2.4 مناقشة النتائج المرتبطة بالفرضية الثانية: والذي ينص على: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية

على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس من وجهة

نظر المعلمات تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (مرحلة أساسية، اعدادية، ثانوية).

أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود اختلافات في مقياس ممارسة النزاهة والشفافية ومجالاته، من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية في جنين تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس متقاربة لجميع المراحل ولا تختلف باختلاف المرحلة التعليمية، كما أن مديرات المدارس وبغض النظر على نوع المرحلة التعليمية فهم لديهم المقدرة على تطبيق النزاهة والشفافية في المدارس، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تطبيق نفس ممارسات النزاهة والشفافية في جميع المراحل، فكليهما يتبع لنفس المؤسسة والمسؤولين والقرارات والقوانين والمبادئ، وتتلقى مديرات المدارس على اختلاف المرحلة نفس التوجيهات والتأهيل والدورات، كما أن مدارسهم تحظى بنفس التوجيهات، فالمديرات لا تفرق بين مرحلة وأخرى لذلك يقومون بممارسة ذات النزاهة والشفافية داخل

المدرسة، وينبع هذا من حرصهن الكبير على أهمية تطبيق هذه القيم، لذا تحرص المديرات على الاهتمام بالمعلمات من أجل الوصول على أفضل النتائج الممكنة، من خلال العديد من الممارسات الإدارية والفنية من ضمنها مشاركة المعلمات في جميع القرارات، وحرصهن على إيصال الأنظمة والتعليمات أولاً بأول.

تتباين نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت اليه دراسة طراري (2022)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية، من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل، حيث كانت هذه الفروق لصالح المرحلة الأساسية الدنيا (1-4)، والمرحلة الأساسية العليا (5-9). كما تتوافق هذه النتائج مع دراسة المومني (2019)، التي أظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات المشاركات في الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية، وذلك وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية.

#### 3.2.4 مناقشة النتائج المرتبطة بالفرضية الثالثة: والذي ينص على: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية

على مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس من وجهة

نظر المعلمات تعزى لمتغير الخبرة التدريسية.

أظهرت الدراسة عدم وجود اختلافات في ممارسة النزاهة والشفافية ومجالاتها، من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية في جنين تعزى لمتغير سنوات الخبرة التدريسية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى المستوى العلمي والمهني للمعلمات، بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي يتلقينها أثناء الخدمة. كما تشير إلى أهمية مواكبة التطورات في المجال التربوي، بما في ذلك النزاهة والشفافية الإدارية. تسعى المعلمات إلى فهم جميع التفاصيل المتعلقة بعملهن، حيث يتم توضيح إجراءات العمل والأنظمة والتعليمات بغض النظر عن سنوات الخبرة. وتؤكد أن جميع المعلمات يمتلكن خبرة كافية ومعرفة عميقة بالأنظمة والتعليمات وإجراءات العمل وآليات التقييم.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن النزاهة والشفافية في الإدارة وإجراءات العمل لا تتطلب سنوات طويلة من الخبرة لتكون مفهومة من قبل المعلمات في المدرسة. فليس من الضروري أن تكون المعلمات ذوات خبرة طويلة، إذ أن وضوح إجراءات العمل وبساطتها، بالإضافة إلى التزام المعلمات بالقوانين والأنظمة التي تسهل عملهن وتضمن حقوقهن وتطبق على الجميع دون تمييز، يسهم في ذلك، كما أن التركيز على نشر المعلومات والافصاح عنها في الوقت المناسب، وبناء الثقة والمصادقية بين المعلمات، وتنفيذ نظام المساءلة بفاعلية وشفافية، كل ذلك لا يتطلب من المعلمات سنوات طويلة من الخبرة لتقييم السياسات التي تتبناها المدرسة ، وقد يعزى ذلك أيضا إلى جودة مخرجات التعليم الحديث، التي تقدم للمعلمات أساليب ومهارات تتوافق مع متطلبات العصر الحديث في إدارة المدارس.

تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة الخطيب والزعبي (2020)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الأساسية في قسبة إربد، وذلك بناء على متغير سنوات الخبرة. كما تتماشى مع دراسة المومني (2019)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة، بالإضافة إلى ذلك، توصلت دراسة كوش والشрман وبركات (2018)، إلى عدم وجود فرق دال إحصائيا بين متوسطات إجابات العينة حول درجة المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وذلك أيضا بسبب متغير الخبرة. كما أظهرت دراسة الغامدي (2017)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة، وأخيرا، أظهرت دراسة (Ataphia, 2014) عدم وجود فروق بين توجهات مديري المدارس نحو تطبيق المساءلة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة.

تتباين نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة طراري (2022)، حيث أظهرت تلك الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة على استبانة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وذلك من منظور المعلمين في مديرية تربية شمال الخليل، وقد أرجعت هذه الفروق إلى متغير

سنوات الخدمة، حيث كانت لصالح المعلمين الذين نقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات وأولئك الذين تزيد سنوات خدمتهم عن 10 سنوات.

**4.2.4 مناقشة النتائج المرتبطة بالفرضية الرابعة: والذي ينص على: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغير التخصص.**

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في ممارسة النزاهة والشفافية ومجالاتها من وجهة نظر معلمات المدارس الحكومية في جنين تعزى إلى متغير التخصص، حيث كانت الفروق لصالح التخصص الأدبي. تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المعلمات الحاصلات على تخصص أدبي يمتلكن معرفة ومهارات أكثر إلماما بالمفاهيم الإدارية الحديثة وممارساتها. بالإضافة الى ذلك، فإن الصلاحيات والمهام الموكلة اليهن تعزز قدرتهن على تقييم هذه الممارسات التي تعد جزءا أساسيا من عملهن، وذلك نتيجة لتخصصهن التربوي في الجامعات. كما أنهن يمتلكن معرفة علمية كافية تمكنهن من تقييم درجة ممارسة النزاهة والشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في المدارس التي يعملن بها، مع وجود عامل الثقافة وسعة الاطلاع.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التخصص يعتبر شرطاً أساسيا في مستوى المعرفة بمبادئ النزاهة والشفافية الإدارية. حيث تظهر المعلمات اللاتي تخصصهن أدبي معرفة أكبر والمأمأ مقارنة بالمعلمات اللاتي تخصصهن علمي، كما أن الخلفية العلمية والأدبية للمعلمات تلعب دوراً بارزاً في اختلاف وجهات نظر المديرات حول تقييمات ممارسة النزاهة والشفافية الإدارية.

وتتناقض نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Al-Ajmi, 2022)، التي أظهرت عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس دور الإدارة المدرسية في تعزيز النزاهة بشكل عام، وذلك فيما يتعلق بمتغير التخصص.

#### 3.4 مناقشة النتائج المرتبطة بأسئلة المقابلة

##### 3.4.1 مناقشة النتائج المرتبطة بسؤال المقابلة الأول: والذي ينص على: من وجهة نظرك كمعلمة في

الميدان التربوي. هل يتم اطلاعك على اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات أولاً بأول من قبل

مديرة المدرسة وكيف يتم ذلك؟ ومتى؟

في ضوء ما تقدم يمكن اختزال إجابات المعلمات حول مدى اطلاع المعلمات على اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات أولاً بأول بأن المعلمات اجملوا أنه يتم اطلاعهن على اللوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات من قبل مديرة المدرسة وذلك في الاجتماعات الرسمية الدورية المنظمة، والاجتماعات الدورية التي تعقدها مديرة المدرسة، إما في بداية الدوام أو في فترة الاستراحة أو في نهاية الدوام حسب البرنامج الدراسي والحصص، كما أنها تستخدم البرشورات الإرشادية لشرح قوانين المدرسة، والبعض تستخدم لوحات الحائط المعلقة لنشر القرارات، كما نوهت بعض المعلمات الى استخدام المديرة لوسائل التواصل الاجتماعي كطريقة لتبليغ المعلمات ببعض القرارات الرسمية والغير رسمية، وتفسر الباحثة ذلك بسبب الظروف الطارئة التي يتعرض لها الدوام في ظل الظروف السياسية الراهنة، كما أن بعض القرارات تصدر في نهاية الدوام المدرسي، وقد تكون قرارات مهمة في بعض الأوقات فتضطر المديرة لإبلاغ المعلمات عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي.

ومن هنا لاحظت الباحثة تنوع الوسائل والأساليب المستخدمة في اطلاع المعلمات على اللوائح والأنظمة والقوانين وحرص المديرة على اعلام المعلمات بها بما يحقق النزاهة والشفافية بدون غموض و لبس، ويعود ذلك الى أهمية التزام المدرسة بالقوانين التربوية في وزارة التربية والتعليم المنبثقة عنها، كما أن التقيد بالتوجيهات والتعليمات الصادرة عن الوزارة والعمل على تنفيذها من خصائص الإدارة المدرسية الناجحة ، ففي غياب القوانين والأنظمة واللوائح ستسير الأمور بالمدرسة بشكل عشوائي، مما يؤدي الى انهيار النظام المدرسي، كما أن على المديرة أن تكون على دراية كاملة باللوائح والأنظمة التي تنظم العمل، وأن تحدد مجالات التجديد والابتكار بما يتماشى مع التعليمات المعمول بها.

وهذا يساعد في سير العملية التعليمية و يحافظ عليها في اطارها الصحيح وهو ما تسعى اليه المديرات في المدارس، كما أن على المديرية أن تبسط القوانين والأنظمة حتى يتسنى للمعلمات فهمها والقدرة على تطبيقها بكل مرونة وهو سبب تنوع وسائل وأساليب اطلاع المعلمات على القوانين واللوائح من قبل المديرات، وهذا ما لاحظته الباحثة من إجابات المعلمات، فلكل مدرسة طريقة وأسلوب في طرح القوانين والأنظمة وبما يتماشى مع ظروف المدرسة وطبيعة معلماتها وخبرة المديرية وكفاءتها، كما أن وضوح القوانين والأنظمة واللوائح يحقق النزاهة والشفافية في المدرسة ويعزز الثقة والاحترام ويشجع على الابتكار، وهو ما توصلت اليه الباحثة من إجابة المعلمات فقد تحققت النزاهة والشفافية ولم يكن هناك أي غموض أو لبس في طرح القوانين والأنظمة واللوائح.

### 3.4.2 مناقشة النتائج المرتبطة بسؤال المقابلة الثاني: والذي ينص على: انطلاقاً من عملك كمعلمة في

#### المدارس الحكومية. ما إجراءات المدير في توزيع المهام على المعلمين؟

من خلال المقابلات التي أُجريت مع المعلمات، تبين أن إجراءات مديرة المدرسة في توزيع المهام تعتمد على مجموعة من المعايير المتكاملة التي تساهم في تحقيق تنظيم فعّال للعمل المدرسي. حيث أنها تقوم بربط توزيع المهام بالخطة السنوية والتطويرية للمدرسة، بحيث تضمن أن المهام الموكلة للمعلمات تتماشى مع أهداف المدرسة وخططها لتطوير العملية التعليمية. هذا التوزيع يعتمد أيضاً على إنشاء جداول واضحة ومنظمة تحدد مهام كل معلمة بشكل دقيق، بما يساعد في تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة المدرسية، من ناحية أخرى يُعتمد على مستوى أداء المعلمات وإبداعهن في تخصيص المهام. المديرية تأخذ في اعتبارها قدرات المعلمات في إتقان العمل والإبداع، ما يعزز من جودة التنفيذ ويشجع على التميز داخل المدرسة. من جانب آخر، تشير بعض المعلمات إلى أهمية الديمقراطية والتشارك في توزيع المهام، حيث تسعى المديرية إلى إشراك المعلمات في اتخاذ القرارات المرتبطة بتوزيع المهام، مما يعزز العمل بروح الفريق ويشجع على الابتكار، أيضاً، من الملاحظ أن المديرية تحرص على إعداد دليل خاص بالمهام يوضح الإجراءات الواجب اتباعها ويضمن توزيع الأدوار بشكل عادل وشفاف بين المعلمات. هذا الدليل يوفر إطاراً

مرجعياً يضمن أن المعلمات يعرفن مسؤولياتهن وحقوقهن وواجباتهن بشكل واضح، أخيراً، يتم مراعاة التخصصات والقدرات الفردية للمعلمات عند توزيع المهام. فالتوزيع لا يكون عشوائياً، بل يتم بناءً على تخصصات المعلمات وخبراتهم، بالإضافة إلى نصاب الحصص المتاح لكل معلمة. هذه المعايير تساهم في تحقيق توزيع عادل وموضوعي للمهام، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المدرسي بشكل عام.

من خلال هذه الإجراءات، تظهر المديرة كقائدة حكيمة تسعى لتحقيق التوازن بين تخصيص المهام بناءً على الكفاءات الشخصية والمعايير الموضوعية التي تساهم في تحسين بيئة العمل المدرسي وتعزيز روح التعاون بين المعلمات، كما لاحظت الباحثة أن توزيع المهام في المدرسة يتم بناءً على أسس موضوعية وعادلة، حيث يتم التركيز على العدل والمساواة بين المعلمات دون تأثير العلاقات الشخصية أو الوساطة. كما لم تذكر أي معلمة أن توزيع المهام كان يتم بشكل سري أو خلف الأبواب المغلقة، بل تم بشكل علني وشفاف، إما من خلال عرض جداول معلقة أو عقد اجتماعات جماعية للمناقشة والتوزيع. هذه الشفافية تعكس بيئة مدرسية صحية تشجع على التواصل المفتوح وتعزز من الثقة بين المديرة والمعلمات، مما يساهم في تحسين جودة العمل التربوي.

### 3.3.4 مناقشة النتائج المرتبطة بسؤال المقابلة الثالث: والذي ينص على: من خلال عملك كمعلمة في

المدارس الحكومية. ما إجراءات المديرة في اتخاذ القرارات المدرسية؟

كشفت النتائج أن معظم المعلمات أكدن أن إجراءات مديرة المدرسة في اتخاذ القرارات تتم من خلال مجموعة من الخطوات المدروسة مثل التخطيط الاستراتيجي، تخصيص الموارد، تحديد الأهداف ورؤية واضحة، بالإضافة إلى مراعاة ظروف المعلمات والوضع العام لمصلحة الطالبات. كما تشمل هذه الإجراءات التعاون مع المعلمات وأولياء الأمور، تحليل البيانات وجمعها، دراسة البيئة المدرسية، وإجراء تقييم شامل للاحتياجات. وتُعزز المديرة الثقة بين العاملين في المدرسة من خلال إنشاء قنوات اتصال فعالة واستخدام المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، مع الاستناد إلى القنوات واللوائح المدرسية.

تفسر الباحثة أن لكل مديرة نظامًا خاصًا في اتخاذ القرارات المدرسية، سواء كانت هذه القرارات مركزية أو تتطلب التشاور، ويعتمد ذلك على نوعية القرار وضرورته. على سبيل المثال، هناك قرارات لا تتطلب مشاوره، مثل تحديد ميزانية المدرسة أو تلك التي تصدر عن وزارة التربية والتعليم، والتي عادة لا تكون قابلة للنقاش أو التفاوض. بينما تحتفظ المديرة بحرية اتخاذ القرار بناءً على الظروف الخاصة بالمدرسة والبيئة المدرسية، فهي صاحبة القرار النهائي في ما يخص إدارة المدرسة. فيما يتعلق بالمعلمات، تأخذ المديرة في الاعتبار شخصياتهن وتخصصاتهن وقدراتهن عند اتخاذ القرارات. قد يكون التشاور مع المعلمات أساسيًا في بعض الحالات، حيث أن اتخاذ القرار بدون اعتبار لخصائص المعلمة قد يؤدي إلى نتائج غير فعّالة. في هذا السياق، ترى الباحثة أن عملية اتخاذ القرار المدرسي ليست فقط مسؤولية فردية بل هي عملية جماعية تتطلب التوازن بين القيادة الرشيدة والاستماع للمشورة، مما يساهم في تحقيق بيئة مدرسية أكثر فعالية وتكاملاً.

**مناقشة النتائج المرتبطة بسؤال المقابلة الرابع: والذي ينص على: من خلال عملك كمعلمة في المدارس**

**الحكومية. كيف تقيم المديرة أداء المعلمات في المدرسة؟**

تُظهر النتائج أن تقييم مديرة المدرسة لأداء المعلمات يعتمد على مجموعة من المعايير الشاملة التي تشمل: إنجاز الأعمال والمهام، حضور الحصص الصفية، أداء العمل بطريقة صحيحة، إدارة الصف، الأهداف المحددة من قبل المديرة، الأنشطة الصفية، نتائج اختبارات الطالبات، نسب النجاح والرسوب، سلوك المعلمة داخل المدرسة، قائمة من أسس التقييم مثل الصفات الإيجابية والمميزات التي تمتلكها المعلمة، التعاون، الإخلاص في العمل، المواظبة على العمل، دقة المعلمة ومرونتها في أداء المهام، عدد مرات الغياب، الأعمال الكتابية، الحضور المبكر، قدرة المعلمة على إيصال المعلومة بمهارة ودقة، الالتزام بالقوانين الصفية، امتلاك المهارات، القدرة على التخطيط الجيد، الاستعانة بالمشرفة التربوية، إضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف وتقييم المهام.

يعود تنوع أساليب التقييم إلى عدة عوامل أساسية تلاحظها الباحثة. أولاً، يرتبط تنوع الأساليب بنظام المدرسة المتبع، حيث يختلف النظام من مدرسة لأخرى، مما يستدعي استخدام أساليب متعددة لتغطية جوانب الأداء الأكاديمي والتربوي بشكل شامل. ثانياً، خبرة المديرية في أساليب التقييم تلعب دوراً كبيراً في اختيار الأدوات المناسبة التي تتيح تقييماً دقيقاً وشاملاً للأداء التربوي. إضافة إلى ذلك، يشمل التقييم جوانب متعددة مثل الأداء الأكاديمي، سلوك المعلمة، طريقة تدريسها، وقدرتها على إدارة الصف، مما يستدعي تنوع الأساليب المستخدمة لتغطية هذه الجوانب. كما أن الاحتياجات الفردية لكل معلمة تفرض ضرورة استخدام أساليب متعددة لضمان تقديم ملاحظات دقيقة ومتخصصة. أخيراً، يعزز تنوع أساليب التقييم من التحسين المستمر، حيث يمكن اكتشاف نقاط القوة والضعف والعمل على تطوير الأداء بشكل مستدام. وبالتالي، يعد التنوع في أساليب التقييم وسيلة لضمان الشمولية والموضوعية، مما يساهم في تحسين أداء المعلمات وتطويره.

#### 1.4 توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج التي حصلت عليها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. من المهم أن تواصل المديرات المشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بالنزاهة والشفافية لضمان التحسن المستمر في ممارساتهن.
2. يجب العمل على تطوير أساليب جديدة وفعالة لنقل اللوائح والأنظمة إلى المعلمات، مع تعزيز استخدام التكنولوجيا بشكل أكبر في هذا المجال.
3. يوصى بتكثيف البرامج التدريبية للمديرات والمعلمات لتعزيز فهمهن لممارسات النزاهة والشفافية، خاصة في مجال توزيع المهام.
4. يجب أن تستمر الدراسة الدورية لقياس فعالية ممارسة النزاهة والشفافية في المدارس لضمان بيئة تعليمية عادلة وشفافة.
5. اجراء دراسة مماثلة تستكشف آراء المديرات والمعلمات بشأن تطبيق النزاهة والشفافية في مختلف محافظات البلاد، ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

ابراهيم، إباد. (2015). منتدى الشركه المجتمعية من خلال البحث العلمي - النزاهة العلمية - دور الجامعات في تحقيق النزاهة: موقع البيئة الوطنية لمكافحة الفساد(نزاهة). منتدى الشركه المجتمعية في مجال البحث العلمي النزاهة العلمية (الصفحات 269-280). الرياض: جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية للتميز.

أبن منظور، جمال الدين. (1997). لسان العرب. بيروت: دار احياء التراث العربي.

أبو طه، سهيل. (1997). الشفافية في سياسات وأنظمة البنك العربي في الاردن. مؤتمر الاسبوع العلمي الاردني الخامس، تطوير القدرة التنافسية في الاردن (الصفحات 417-452). عمان: الجمعية العلمية الملكية-الجودة.

ابو عجمة، ندى. (2020). الشفافية الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس المتوسطة بمدينة ابها. مجلة العلوم الانسانية، 21(4): 79-97.

أبو كريم، أحمد. (2005). مفهوم الشفافية لدى الادارة الاكاديمية في الجامعات الاردنية وعلاقته بفاعلية الاتصال الاداري. (رسالة دكتوراة غير منشورة). الاردن، عمان: الجامعة الاردنية.

أبو كريم، أحمد. (2009). الشفافية والقيادة في الادارة. عمان: دار الحامد للنشر.

أبو كوش، سالم والشمران، منيرة وبركات، علي. (2018). درجة تطبيق المساءلة الادارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الاخضر. المجلة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(4): 546-582.

احمد، محمد. (2011). المعلم والوسائل التعليمية. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

الادارة العامة للمتابعة الميدانية. (2020). الدليل الاجرائي لمدير المدرسة/الادارة العامة للمتابعة الميدانية. مكتبة المعهد الوطني للتدريب التربوي.

ارتيمية، ماجدة. (2005). شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم. الاردن: جامعة اليرموك.

أكرمان، سوزان. (2003). الفساد والحكم: الأسباب، العواقب، والاصلاح. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.  
الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). (2016). تقرير النشاطات السنوي، فلسطين.

الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة. (2016). النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد. رام الله: أمان.  
بدر الدين، هشام. (2020). الشفافية الادارية ومكافحة الفساد الاداري. مجلة الفكر الشرطي، 10(1): 64-  
100.

بدري، طارق. (2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية. الاردن: دار الثقافة  
والنشر.

بن اسماعيل، علي. (2001). المعجم الوسيط. القاهرة: مجمع اللغة العربية بالقاهرة.

بينو، سميح. (1997). المسؤولية العامة والمساءلة. ورقة مقدمة الى مؤتمر الأسبوع العلمي الاردني  
الخامس(محرر)، تطوير القدرة التنافسية في الاردن، الانتاجية، الشفافية، المساءلة. (الإصدار 45،  
المجلد 1). الاردن: الجمعية العلمية الملكية.

الجوهري، أماني. (2018). أدبيات الشفافية والفساد: ودورها في مكافحة الفساد في مصر. مجلة كلية  
الاقتصاد والعلوم السياسية، 30: 231-267.

الحربي، محمد. (2012). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الادارية لدى الاقسام الاكاديمية في كلية التربية  
بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 1(6): 308-341.

الحسنات، يسرى. (2013). واقع متطلبات الشفافية الادارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات  
ذات العلاقة في تعزيزها. (دراسة لادبلوم مهني). غزة: الجامعة الاسلامية، معهد التنمية المجتمعية.

الحق، إياد. (2009). مبادئ القانون. فلسطين: دار المنارة.

حنا، مجد. (2014). دور المشاركة المجتمعية في تعزيز الحكم الصالح كما يدركها المواطنون الفلسطينيون  
في محافظة بيت لحم. (رسالة ماجستير غير منشورة). القدس: جامعة القدس، ابو ديس.

الخريف، فهد. (2017). دور النظم الاجتماعية في تعزيز قيم النزاهة ومكافحة الفساد. المجلة العلمية لجامعة  
الملك فيصل، 24(12): 37-66.

الخطيب، أماني والزعبي، ريم. (2020). درجة تطبيق مديرات المدارس الأساسية في قسبة اربد لمفهوم  
النزاهة والشفافية من وجهة نظر المعلمات. المجلة العربية للعلوم التربوية، 10(31): 28-50.

دودين، أحمد. (2011). *أساسيات التنمية الادارية والاقتصادية في الوطن العربي*. الاردن: الاكاديميون للنشر والتوزيع.

الراشدي، سعيد. (2007). *الادارة بالشفافية*. عمان، الاردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

الرحاحلة، عبد. (2010). *نظرية المنظمة*. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الزعاوي، سليمان. (2004). *درجة التزام مديري المدارس الثانوية الرسمية بتطبيق الشفافية من وجهة نظر المعلمين*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 31(3): 485-459.

الساعاتي، سامية. (2003). *الخوف الوظيفي كمعون في سبيل تحسين الانتاجية والجودة النوعية والنزعة الابتكارية*، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

السكرانة، بلال. (2009). *أخلاقيات العمل*. الاردن: دار النشر المسيرة للنشر والتوزيع.

سليمان، حنان. (2020). *تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الادارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان*. المجلة التربوية، 8: 220-219.

السهي، عبدالله. (2020، 1، 28). *واقع دور المدرسة الثانوية في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد*. مجلة العلوم التربوية، 21، (2): 373-325.

شاهين، أماني. (2015). *درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الادارية وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، فلسطين.

الشربيني، غادة وحسنين، منى. (2019). *تفعيل ممارسات قيم النزاهة الأكاديمية والمهنية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: تصور مقترح*. بحوث ومقالات، 61-129. مصر: جامعة سوهاج- كلية التربية.

الشلوي، سعود. (2016). *الشفافية ودورها في الحد من الفساد الاداري*. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الشهراني، منيرة والعريفي، امال. (2021). *درجة ممارسة معلمي المرحلة الثانوية لقيم النزاهة في محافظة بيشة من وجهة نظر المشرفين وقائدي المدارس*. مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية، 15: 532502.

الشهري، شيخة. (2017). *واقع الشفافية الادارية في الادارة العامة التعليمية*. السعودية: جامعة تبوك.

- الشهري، عبدالله. (2021). الشفافية الادارية في المؤسسات التعليمية. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
- الشيخ، علي. (1997). الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة وزارة التنمية الادارية، في الاسبوع العلمي الاردني الخامس. الجمعية العلمية الملكية، صفحة 357.
- الصراف، عباس وحزبون، جورج. (2011). المدخل الى علم القانون. عمان، الاردن: دار الثقافة.
- الصمادي، انتصار والعلوانة، محمد. (2021). درجة تطبيق معايير النزاهة والشفافية في مؤسسات التعليم المهني والتدريب في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها. (رسالة ماجستير. الاردن)، جامعة اليرموك كلية التربية، عمان.
- الصيرفي، محمد. (2007). التطوير التنظيمي. مصر: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف وعبدالله، رون ورشيد، ريا. (2017). القيادة الاخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الاداري. مجلة جامعة التنمية البشرية، 10(6): 311-272.
- طراري، محمود. (2022). الشفافية الادارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى معلمي مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل. (رسالة ماجستير غير منشورة). الخليل: جامعة الخليل.
- الطراونة، رشا والعضايلة، علي. (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المسائلة الادارية في الوزارات الاردنية. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 6: 96-63.
- الطوب، ريم. (2019). البات مقترحة لتفعيل الشفافية الادارية في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(22): 1-27.
- العامري، محمد. (2017). قضايا معاصرة في الادارة التربوية. عمان: دار المعتر.
- عبوي، زيد. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عليان، عبد وجرر، امانى. (1997). درجة ممارسة الشفافية الادارية ومعيقاتها في الجامعات الحكومية. الشفافية في الخدمة المدنية: مفاهيمها ومعاييرها وأثرها (صفحة 354). الاردن: المؤتمر الاسبوع العلمي الاردني الخامس.
- العمري، مشرف. (2019). درجة ممارسة الشفافية الادارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها. (أطروحة دكتوراة غير منشورة). السعودية: جامعة ام القرى، كلية التربية.

العمري، مشرف. (2019). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الادارية. 262-237: (14)2.

عياصرة، محمد. (2020). درجة التزام أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية بقيم النزاهة من وجهة نظر الطلبة. مجلة التربية، 188: 205-235.

الغامدي، هالة. (2017). درجة تطبيق المساءلة الادارية لدى قادة إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 6(5): 8-27.

الفاخوري، يارا. (2009). درجة تصور وممارسة مديري المدارس الحكومية في جنوب الاردن لمفهوم الشفافية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الاردن: جامعة مؤتة.

الفضالة، خالد. (2021). دور أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت تعزيز قيم النزاهة لدى الطلبة. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 16: 1-36.

فلاق، محمد وحود، سميرة. (2015). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الاداري. مجلة الردة لاقتصاديات الاعمال، 20(6): 8-27.

القيروني، محمد. (2009). مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف. الاردن: دار النشر للتوزيع.

الكردي، أحمد. (2011). الادارة بالشفافية: الطريق للتنمية والاصلاح الاداري. طريق التفوق والنجاح.

اللوزي، موسى. (2002). التنظيم واجراءات العمل. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المتحمي، سعود. (2015). الثقافة الاجتماعية وعلاقتها بالنزاهة والشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، 51. السعودية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

مخلف، أحمد. (2009). الازمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الافصاح والشفافية وحوكمة الشركات من منظور. تأليف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (المحرر)، الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية (الصفحات 1-18). الجزائر: جامعة فرحات عباس- سطيف.

مخيمر، عبد العزيز. (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

مرسي، محمد. (1989). التربية ومشكلات المجتمع في دول الخليج العربية: مشكلة العمالة الاجنبية. السعودية: دار عالم الكتب.

- المزمومي، عابد. (2019). قيم النزاهة في القرآن الكريم ودور الاسرة في تتميتها لدى الابناء. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 9: 1-42.
- المصري، أحمد. (2008). *الادارة الحديثة: الاتصالات-المعلومات-القرارات*. مصر، الاسكندرية: مكتبة دار المعرفة.
- مطاوع، هبة. (2015). الاتجاهات الحديثة للمساءلة التعليمية مدخلا لمواجهة الفساد الاداري بمؤسسات التعليم في مرحلة رياض الاطفال. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 62: 488-512.
- المفيز، خولة. (2014). متطلبات تطبيق الشفافية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك سعود. *مجلة كلية التربية*. 24(5): 229-284.
- ملك، بدر. (2014). النزاهة الاكاديمية. ملتقى النزاهة المجتمعية: رؤية أم غاية. الكويت: الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- منصور، عمرو. (2018). الشفافية كالية لتطوير المؤسسي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 60: 151-152.
- المنظمة العربية للتنمية الادارية. (2001). *افاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الادارية: منظور استراتيجي ومؤسسي*. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- المومني، حنان. (2019). واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الادارية ومن وجهة نظر المعلمات. *مجلة جامعة النجاح للابحاث*، 33(6): 1034-1060.
- النجار، فايز. (2010). *نظم المعلومات الادارية*. الاردن: دار المسيرة.
- نشوان، جميل ونشوان، يعقوب. (2004). *السلوك التنظيمي في الادارة والاشراف التربوي*. عمان: دار الفرقان.
- هلال، محمد. (2010). *مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبة في محاربة الفساد*. مصر: مركز تطوير الاداء والتنمية.
- وزارة التربية والتعليم. (2002). *مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية لادارة الخدمات التربوية*. الاردن: إدارة التدريب والتأهيل والاشراف التربوي.

- Agata Gurzawsk. (2015). Principles and Approaches in Ethics Assessment,- Institutional Integrity. European Commission Stakeholders Acting Together on the Ethical Impact Assessment of Research and Innovation .(*SATORI*) Project .University of Twente.
- AL Ajmi, H. (2022). The Role of the School Administration in Promoting the Integrity of High School Students in Al-Ahsa from their Point of View. *Journal Education and Psychological Sciences*, 30(2): 567-588.
- AL Shobaki, M& Abu Naser, S& Ammar, T. (2017). The Dgree of Administrative Transparency in the Palestinian Higher Educational Institutions .GAZA , Palestine: AL- Azhar University .
- Ashley, Yoannou. (2014). *Academic Integrity: Perceptions and Practices in Secondary School Humanities Classes* .University of Toronto.
- Ataphia, D. (2014). An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary School in Delta State. *African Journal of Social Sciences*, 1(1): 115-125.
- Becker, Thomas. (1988). Integrity in organizatons: Beyond honesty and conscientiousness, *Academy of Management* .
- Blessing Chapfika .(2008). The role of integrity in higher education .*Internatoinal Journal for Educational Integrity*,5(4):36-49
- BRIGUE, A. U. (2023). ETHICAL CONSIDERATIONS OF LEADERS AND INTEGRITY IN PUBLIC UNIVERSITIES. *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management*, 5(2):245-261.
- Bueno, D. (2024) .Practices of Graduate School Professors and Students on Preserving Academic and Research Integrity . *Institutional Multidisciplinary Research and Development Journal (IMRaD Journal*, 1(8): 22-1
- Carter , Stephen. (1966). *Integrity Integrity*, New York: Sage Publications, Inc.
- Chapfika, B. (2008). The role of integrity in higher education. *Internatoinal Journal for Educational Integrity*, 5(4):26-45.
- David Geble. (2012). *The 3 power values: how commitment, integrity, and transparency clear the roadblocks to performance* .San Francisco :Jossey-Bass .

- Egorov, E & Nizhny, M. (2015). Some aspects of the implementation of the principle of transparency in Russian universities: Research, experience, perspectives. *International Education Studies*, 1(5):108-130.
- Egorov, Evgeny & Nizhny, Minln. (2015). Some aspects of the implementation of the principle of transparency in Russian universities: Research, experience, perspectives. *International Education Studies*, 1 (5): 90-108.
- Ergün, H. (2020). The effect of school transparency on attitude towards supervision. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 7(1): 114-126.
- Garcia, E. (2011). *A Tutorial on Correlation Coefficients*.
- Gebler, D. (2012). *The 3 power values: how commitment, integrity, and transparency clear the roadblocks to performance*. San Francisco: Jossey-Bass
- Gretchen, R & Paul, B. (2009). Transparency: How Leaders Can Get Results by laying it on the line, *Organizational Dynamics*. *Digital Commons*. 1(5) :10 -29.
- Heywood, P; Marquette, M; Peiffer, N & Zuniga, N. (2017). *Integrity and Integrity Management in Public Life*. European Union: The University of Nottingham.
- Huberts, L. (2018). Integrity: What it is and Why it is Important. *Public Integrity*. *Taylor & Francis*, 5(26): 518-532.
- Ingram, K. (2009). *Organizational Transparency, Employee Perception, and Employee morale*. Hong Kong: University of Phoenix.
- Ivancevich, M. (1993). *Organization Behavior and Management*. USA.
- John M Ivancevich. (1993). *Organization Behavior and Management*. USA.
- Karyana, J. (2021). Teacher perception of head of school transformational leadership, transparency, and accountability of school financial management. (pp. 279-295). IGI Global.: In *Corporate Leadership and Its Role in Shaping Organizational Culture and Performance*.
- Klein, J. (2012). The Open-Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and Staff. *International Journal of Educational Management*, 26(6): 550-564.
- Leonard, Peikoff. (1993). *Objectivism: the philosophy of Ayn Rand*. USA: Ayn Rand Library.

- Malingkas, M& Senduk, J& Simandjuntak, S& Blemy, B. (2018). The Effects of Servant Leader and Integrity of Principal Performance In Catholic Senior High Schools in North Sulawesi, Indonesia .*Journal of International Education and Leadershi* .4: 1-19
- Nieto, Ortega .(2010) .Master Thesis .*The effects and determinants of local transparency in Mexico : who's accountable* ?USA: Graduate School of Arts and Sciences,Georgetown University.
- Norman, S; Avolio, B& Luthans, F.(2010). The impact of positivity and Transparency on Trust in leaders and their perceived Effectiveness .*The leadership Quarterly*, 15(19): 350-364.
- OCED .(2020) .*OCED Public Integrity Handbook* .Paris: OCED Publishing.
- Ortega, N .(2010) .Master Thesis .*The effects and determinants of local transparency in Mexico : who's accountable*, USA: Graduate School of Arts and Sciences,Georgetown University.
- Ortega, N. (2010). *The effects and determinants of local transparency in Mexico: whos accountable*. USA: Georgetown University.
- Peikoff, M .(1993) .*Objectivism: the philosophy of Ayn Rand* .USA: Ayn Rand Library.
- Richard, Widman .(2015) .*A Phenomenological Study of High School Teachers Motivation as Related to Teacher Performance Management* .USA: Walden University.
- Schottl, Lisa .(2015). The concept of moral integrity and its implications for business. Konstanz institute for corporate governance (KICG) .Germany: University of Konstanz.
- Serhan, K. (2016). Administrative Transparency in Public Secondary Schools in Jordan . *European Scientific*, 3(12): 105-134.
- Sulayman, H. (2015). *Integration of Moral Values in School Curriculum to Address Corruption in Africa:A Case of Tanzania* .Africa: International University of Africa- Center for African Research and Studies.

- Uyanga, R & Iroegbu, E. (2019). Teaching Staff Professional Ethics and Quality of Educational Output in Federal Universities, South-South Zone of Nigeria . *American Journal of Educational Research*, 1:1-14.
- Vogelgesang, G& Lester, P. (2009). Transparency: How Leaders Can Get Results by laying it on the line, *Organizational Dynamc .Digital Commons*, 7(3): 1-10.
- Yasin, H., & Mokhtar, M. (2022). Practices of Accountability and Transparency in Financial Management among Secondary School Principals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(9): 198-216.
- Yenipinar, S. (2021). Instructional accountability in the Turkish context: A qualitative descriptive analysis. *Eurasian Journal of Educational Research*(91): 257-280.
- Yilmaz, K & Althinkur, Y. (2012). Relationship between the leadership behaviors, organizational justice and organizational trust .*Procedia - Social and Behavioral Science*, 32:1622-1626.
- Yoannou, A. (2014). *Academic Integrity: Perceptions and Practices in Secondary School Humanities Classes* .University of Toronto.

الملاحق  
ملحق (أ)  
الاستبانة بصورتها الأولى



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرات المعلمون والمعلمات المحترمون

تحية طيبة وبعد؛

فتقوم الباحثة بدراسة عنوانها "درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس". وذلك استكمالاً لمتطلبات النجاح في برنامج ماجستير الإدارة التربوية، وتأمل الطالبة من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة لما لرأيكم من أهمية في إنجاح هذه الدراسة. علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن التعاون

الطالبة: مجد أبو خميس

---

**تعريف الشفافية:** هي مجموعة من الإجراءات والاليات التي تقوم بها مديرات المدارس، والتي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة وتبسيط إجراءات العمل، والكشف عن المعلومات المختلفة في كافة المجالات والمشاركة في صنع القرارات مما يسهم في فاعلية تقييم الأداء والمساءلة والمحاسبة والقضاء على الفساد الإداري، وبناء أنظمة نزيهة عادله، تتحدد بدرجة استجابة المعلمات على الاستبانة المستخدمة بالدراسة الحالية.

**تعريف النزاهة:** بأنها مجموعة القيم المرتبطة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، والالتزام بالسلوك القويم من حيث البعد عن السوء والترفع عن الشيء تكرماً ورغبة والابتعاد عن التضارب في تحقيق المصالح من أجل المصلحة العامة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (□) في المكان المناسب.

1. المرحلة التعليمية: أساسية دنيا □ أساسية عليا □ ثانوية □

2. المؤهل العلمي: بكالوريوس □ ماجستير □ دكتوراه □

3. سنوات الخبرة التدريسية: أقل من 5 سنوات □ من 5 إلى 10 سنوات □ من 10 إلى سنة 15 □ أكثر من 15 سنة □

4. التخصص: علمي □ إنساني □

القسم الثاني: النزاهة والشفافية:

يرجى وضع إشارة (□) في المكان المناسب.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
<b>المجال الأول: الالتزام بأخلاقيات المهنة</b>						
1	تحافظ المديرية على أخلاقيات مهنة التعليم المنصوص عليها في وزارة التربية والتعليم.					
2	تعمل المديرية على ترسيخ معايير قيمية واجتماعية تتسجم مع قيم المجتمع.					
3	تتعامل المديرية مع جميع المعلمات بالتساوي بدون انحياز.					
4	تؤمن المديرية بأخلاقيات النقد الهادف في اصلاح المدرسة وادارتها.					
5	تتحلى المديرية بصفات التسامح وحسن التعامل والانصاف وعدم التدليس والتعاون.					
6	تتحلى المديرية بحس المسؤولية في تعاملاتها سواء مع المعلمات او الطلبة أو أولياء الأمور.					
7	تتحلى المديرية بصفة التعفف حيث انها لا تستغل منصبها لمصلحة خاصة وتتعد عن الابتزاز.					

المجال الثاني: مدى تطبيق اللوائح والقوانين.					
				8	تطلع المديرية المعلمات على القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بالعملية التربوية داخل المدرسة.
				9	تحرص على مراجعة الأنظمة والقوانين بشكل دوري.
				10	تطبق المديرية القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم على جميع المعلمات دون استثناء.
				11	تقدم المعلومات والتعليمات في الوقت المناسب وتلتزم بالدقة والوضوح.
				12	تشارك المديرية المعلمات في عملية مراجعة وتقييم القرارات وتأخذ الأفكار بعين الاعتبار.
				13	تشجع المديرية المعلمات على العمل بروح الفريق.
				14	تدرس أثر تطبيق الأنظمة والقوانين على بيئة العمل والمعلمات.
				15	تنفذ نظام المساءلة بفعالية وعلنية معا.
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية					
				16	تهتم المديرية بإشاعة مبادئ العدل والمساواة بين المعلمات.
				17	تحرص المديرية على بث شعور الأمن والاستقرار لدى المعلمات.
				18	تقيم المديرية مع المعلمات علاقات طيبة تستقطب اهتمامهم ومحبتهم.
				19	تختار المديرية الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمات.
				20	تصبر المديرية وتتأني في تعاملها مع المعلمات.
				21	تهتم المديرية بمشاركة المعلمات في المناسبات الاجتماعية المختلفة.
				22	تتعامل المديرية مع المعلمات بمرونة واحترام.
				23	تتفهم المديرية حاجات المعلمات ومشكلاتهن.

					24	تهتم المديرية بتعزيز وتشجيع العلاقات الطيبة بين المعلمات.
					25	توفر المديرية مساحة من ابداء الرأي بهدف المشاركة في عملية صنع القرارات.
<b>القسم الثاني: الإجراءات المتبعة</b>						
<b>المجال الأول: النزاهة والشفافية في الإجراءات والتعاملات</b>						
					26	تحرص المديرية على توفير المعلومات لجميع المعلمات دون استثناء
					27	تشرح المديرية قراراتها الإدارية لجميع المعلمات.
					28	تطبق المديرية القرارات الإدارية على جميع المعلمات من غير استثناء.
					29	تراعي إمكانات وقدرات العاملين على اتخاذ القرارات.
					30	تضع المديرية التقارير السنوية حسب الكفاءة الوظيفية.
					31	تشارك المديرية المعلمات في صنع القرارات التربوية.
					32	توفر المديرية قنوات اتصال مفتوحة مع جميع منتسبي المدرسة.
					33	تشكل المديرية اللجان المدرسية تبعاً ( للأنظمة والقوانين ) بحيث تضمن مشاركة الجميع.
<b>المجال الثاني: النزاهة والشفافية في توزيع المهام</b>						
					34	توزع المديرية المهام الوظيفية بين المعلمات (نزاهة وشفافية).
					35	الأعمال والواجبات التي أقوم بها للمدرسة هي في حدود طاقاتي وإمكاناتي.
					36	ترشح المديرية المعلمات لتمثيل المدرسة في أنشطة الوزارة بطريقة موضوعية.
					37	تتيح المديرية الفرصة لجميع المعلمات للمشاركة في النشاطات الخارجية دون استثناء.
					38	تقدم المديرية الحوافز الوظيفية للجهد الإضافي المقدم من المعلمات حسب قوانين الوزارة.

					39	تشجيع الممارسات الإدارية الفعالة للإدارة المدرسية على المساءلة.
<b>المجال الثالث: النزاهة والشفافية في العمليات</b>						
					40	تقيس المديرية مدى رضا المعلمات من (الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي).
					41	تتبنى المديرية نظام رقابة وتدقيق للسيطرة على أداء العاملين من (عاملين ومعلمين وطلبة).
					42	تستخدم المديرية التكنولوجيا الحديثة لمواجهة التحديات المعاصرة.
					43	توفر المديرية صندوق لتلقي اقتراحات للمعلمات من أجل تطوير المؤسسة وحل مشكلاتهن.
					44	تطلع المديرية المعلمات على معايير تقييم الأداء وتتيح لهن الفرصة لمناقشة الجوانب السلبية من عملية التقييم.
					45	تضع المديرية خطة علاجية لرفع مستوى الأداء.
					46	تشارك المديرية المعلمات في إجراءات العمل لتعزيز العمل الجماعي.
					47	أشارك زميلاتي في حل مشكلاتهن تحت إشراف المديرية.

شاكرة لكم حسن التعاون

## ملحق (ب)

### الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

حضرات المعلمات المحترمون

تحية طيبة وبعد؛

فتقوم الباحثة بدراسة عنوانها "درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس". وذلك استكمالاً لمتطلبات النجاح في برنامج ماجستير الإدارة التربوية، وتأمل الطالبة من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة لما لرأيكم من أهمية في إنجاح هذه الدراسة. علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة لأغراض البحث العلمي فقط.

هل تريد الإجابة على هذا الاستبيان؟

شاكرة لكم حسن التعاون

الطالبة: مجد أبو خميس

---

**تعريف الشفافية:** هي مجموعة من الإجراءات والاليات التي تقوم بها مديرات المدارس، والتي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة وتبسيط إجراءات العمل، والكشف عن المعلومات المختلفة في كافة المجالات والمشاركة في صنع القرارات مما يسهم في فاعلية تقييم الأداء والمساءلة والمحاسبة والقضاء على الفساد الإداري، وبناء أنظمة نزاهة عادله، تتحدد بدرجة استجابة المعلمات على الاستبانة المستخدمة بالدراسة الحالية.

**تعريف النزاهة:** بأنها مجموعة القيم المرتبطة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، والالتزام بالسلوك القويم من حيث البعد عن السوء والترفع عن الشيء تكرماً ورغبة والابتعاد عن التضارب في تحقيق المصالح من أجل المصلحة العامة.

### القسم الأول: البيانات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع إشارة (□) في المكان المناسب.

1. المرحلة التعليمية: أساسية دنيا □ أساسية عليا □ ثانوية □
2. المؤهل العلمي: بكالوريوس □ ماجستير □ دكتوراه □
3. سنوات الخبرة التدريسية: أقل من 5 سنوات □ من 5 إلى 10 سنوات □ من 10 إلى سنة 15 □ أكثر من 15 سنة □
4. التخصص: علمي □ إنساني □

### القسم الثاني: النزاهة والشفافية:

يرجى وضع إشارة (□) في المكان المناسب.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
<b>المجال الأول: الالتزام بأخلاقيات المهنة</b>						
وهي عبارة عن العديد من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق ويشترك بها جميع العاملين في وظيفة ومؤسسة مهنية واحدة، بحيث تشمل على جميع الحقوق والواجبات والأساسيات والقواعد الخاصة بالتعامل بينهم وتنظيم شؤونهم وواجباتهم تجاه العملية المهنية وتجاه بعضهم البعض.						
1	تحافظ المديرية على أخلاقيات مهنة التعليم المنصوص عليها في وزارة التربية والتعليم.					
2	تعمل المديرية على ترسيخ قيم وسلوكيات اجتماعية تتسجم مع قيم المجتمع.					
3	تتعامل المديرية مع جميع المعلمات بالتساوي.					
4	تؤمن المديرية بالنقد الهادف في اصلاح المدرسة وادارتها.					
5	تتحلى المديرية بصفات التسامح وحسن التعامل والانصاف والتعاون.					
6	تتحلى المديرية بحس المسؤولية في تعاملاتها.					
7	تتحلى المديرية بصفة التعفف فلا تستغل منصبها لمصلحة خاصة.					
<b>المجال الثاني: اللوائح والقوانين.</b>						
8	تُطلع المديرية المعلمات على القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بالعملية التربوية داخل المدرسة.					
9	تراجع المديرية الأنظمة والقوانين المستجدة بشكل دوري.					

					10	تطبق المديرية القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم على جميع المعلمات بالتساوي.
					11	تقدم المعلومات والتعليمات في الوقت المناسب .
					12	تشارك المديرية المعلمات في عملية مراجعة وتقييم القرارات وتأخذ الأفكار بعين الاعتبار .
					13	تشجع المديرية المعلمات على العمل بروح الفريق .
					14	تدرس المديرية أثر تطبيق الأنظمة والقوانين على بيئة العمل والمعلمات.
					15	تنفذ المديرية نظام المساءلة بفعالية.
<b>المجال الثالث: العلاقات الإنسانية</b>						
					16	تهتم المديرية بتطبيق مبادئ العدل والمساواة بين المعلمات.
					17	تحرص المديرية على بث شعور الأمن والاستقرار لدى المعلمات.
					18	تقيم المديرية مع المعلمات علاقات طيبة تستقطب اهتمامهم ومحبتهم.
					19	تختار المديرية الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع المعلمات.
					20	تتأني المديرية في تعاملها مع المعلمات.
					21	تهتم المديرية بمشاركة المعلمات في المناسبات الاجتماعية المختلفة.
					22	تنقهم المديرية حاجات المعلمات ومشكلاتهن.
<b>المجال الرابع: إجراءات العمل</b>						
					23	تحرص المديرية على توفير المعلومات لجميع المعلمات دون استثناء .
					24	تشرح المديرية قراراتها الإدارية لجميع المعلمات.
					25	تطبق المديرية القرارات الإدارية على جميع المعلمات دون استثناء .

					26	تراعي المديرية إمكانات وقدرات المعلمات في تطبيق القرارات.
					27	تضع المديرية التقارير السنوية حسب الكفاءة الوظيفية.
					28	تستمع المديرية لاقتراحات المعلمات فيما يخص تبسيط إجراءات العمل المدرسي.
					29	توفر المديرية قنوات اتصال مفتوحة مع جميع منتسبي المدرسة.
					30	تشكل المديرية اللجان المدرسية تبعا (للأنظمة والقوانين) بحيث تضمن مشاركة الجميع.
					31	تعمل المديرية على تعديل إجراءات العمل وفقا للتغذية الراجعة المقدمة من المعلمات.
					32	تستخدم المديرية مبدأ العدل في حل خلافات العمل.
<b>المجال الخامس: توزيع المهام</b>						
					33	توزع المديرية المهام الوظيفية بين المعلمات ( بنزاهة وشفافية).
					34	تراعي المديرية إمكانات وقدرات المعلمات عند توزيع المهام.
					35	ترشح المديرية المعلمات لتمثيل المدرسة في أنشطة الوزارة بطريقة موضوعية.
					36	تقدم المديرية الحوافز الوظيفية للجهد الإضافي المقدم من المعلمات حسب قوانين الوزارة.
					36	توضح المديرية التعليمات الغامضة المرتبطة بالمهام.
					37	تتبنى المديرية نظام رقابة في انجاز المهام.
					38	تشارك المديرية المعلمات في تحقيق المهام لتعزيز العمل الجماعي.

شاكرة لكم حسن التعاون

## ملحق (ج)

### أسماء لجنة التحكيم

اسم المحكم	مكان العمل	التخصص	الرتبة العلمية
د. أشرف الصايغ	جامعة النجاح الوطنية	الإدارة التربوية	أستاذ مساعد
د. سهيل صالحه	جامعة النجاح الوطنية	مناهج وطرائق تدريس	أستاذ مساعد
د. محمود أبو زيد	جامعة القدس المفتوحة	علم نفس	أستاذ مساعد
د. حسن محمد تيم	جامعة النجاح الوطنية	الإدارة التربوية	أستاذ مساعد
د. محمود الشمالي	جامعة النجاح الوطنية	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مساعد
د. سائد محمد ربابعة	جامعة القدس المفتوحة	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك
د. زهير خليف	جامعة النجاح الوطنية	تكنولوجيا	أستاذ مساعد
د. اباة عبد الحق	الجامعة الأمريكية	تربية خاصة	أستاذ مساعد
د. عمر عتيق	جامعة القدس المفتوحة	لغة عربية	أستاذ مساعد
أ. علام الطاهر	جامعة القدس المفتوحة	علوم سياسية	أستاذ مشارك
د. يمان صليح	جامعة النجاح الوطنية	تعليم الرياضيات	أستاذ مساعد
د. بلال حمامرة	جامعة النجاح الوطنية	اللغة الإنجليزية وادابها	أستاذ مشارك
د. سفيان أبو عرة	جامعة النجاح الوطنية	اللغة الانجليزية	أستاذ مشارك



-	-	-	.58**	.75**	3	.85**	.86**	2
-	-	-	.53**	.61**	3	.85**	.88**	2
-	-	-	.87**	.92**	3	.82**	.87**	2
-	-	-	-	-	9	.78**	.80**	3
-	-	-	-	-	-	.82**	.87**	3
-	-	-	-	-	-	.84**	.86**	3
-	-	-	-	-	-	-	-	2
					درجة كلية للبعد .97**		درجة كلية للبعد .90**	

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p) \*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)

## جدول (12)

تشير نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس حيث تعزى هذه الفروق إلى متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الالتزام بأخلاقيات المهنة	بكالوريوس	265	4.12	.413	.541	.589
	ماجستير فأعلى	25	4.07	.609		
اللوائح والقوانين	بكالوريوس	265	4.12	.392	.738	.461
	ماجستير فأعلى	25	4.06	.454		
العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	265	4.11	.465	.562	.574
	ماجستير فأعلى	25	4.05	.516		
إجراءات العمل	بكالوريوس	265	4.07	.435	1.162	.246
	ماجستير فأعلى	25	3.96	.469		
توزيع المهام	بكالوريوس	265	4.01	.440	2.512	.013*
	ماجستير فأعلى	25	3.76	.661		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	265	4.09	.391	1.228	.220
	ماجستير فأعلى	25	3.98	.464		

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p)

جدول (13)

تعزى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المجالات
.484	4.09	40	أساسية دنيا	الالتزام بأخلاقيات المهنة
.346	4.13	193	أساسية عليا	
.623	4.10	57	ثانوية	
.423	4.07	40	أساسية دنيا	اللوائح والقوانين
.335	4.14	193	أساسية عليا	
.549	4.08	57	ثانوية	
.656	4.07	40	أساسية دنيا	العلاقات الإنسانية
.414	4.10	193	أساسية عليا	
.495	4.13	57	ثانوية	
.584	4.00	40	أساسية دنيا	إجراءات العمل
.350	4.08	193	أساسية عليا	
.575	4.05	57	ثانوية	
.548	3.94	40	أساسية دنيا	توزيع المهام
.385	3.99	193	أساسية عليا	
.636	3.99	57	ثانوية	
.500	4.03	40	أساسية دنيا	الدرجة الكلية
.324	4.09	193	أساسية عليا	
.532	4.07	57	ثانوية	

جدول (14)

نتائج تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس بالنسبة لمتغير المرحلة التعليمية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الالتزام بأخلاقيات المهنة	بين المجموعات	.059	2	.030	.158	.854
	داخل المجموعات	53.896	287	.188		
	المجموع	53.955	289			
اللوائح والقوانين	بين المجموعات	.221	2	.110	.698	.498
	داخل المجموعات	45.353	287	.158		
	المجموع	45.574	289			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	.091	2	.046	.206	.814
	داخل المجموعات	63.484	287	.221		
	المجموع	63.575	289			
إجراءات العمل	بين المجموعات	.225	2	.113	.584	.559
	داخل المجموعات	55.343	287	.193		
	المجموع	55.568	289			
توزيع المهام	بين المجموعات	.093	2	.047	.213	.809
	داخل المجموعات	62.778	287	.219		
	المجموع	62.871	289			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.101	2	.050	.317	.729
	داخل المجموعات	45.691	287	.159		
	المجموع	45.792	289			

## جدول (15)

يستعرض هذا الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير متغير سنوات الخبرة التدريسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المجالات
.276	4.10	159	أقل من 5 سنوات	الالتزام بأخلاقيات المهنة
.483	4.11	44	من 5-10 سنوات	
.468	4.05	30	من 11 إلى 15 سنة	
.668	4.20	57	أكثر من 15 سنة	
.239	4.10	159	أقل من 5 سنوات	اللوائح والقوانين
.495	4.17	44	من 5-10 سنوات	
.462	4.14	30	من 11 إلى 15 سنة	
.592	4.11	57	أكثر من 15 سنة	
.333	4.09	159	أقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية
.525	4.12	44	من 5-10 سنوات	
.446	4.12	30	من 11 إلى 15 سنة	
.711	4.13	57	أكثر من 15 سنة	
.282	4.06	159	أقل من 5 سنوات	إجراءات العمل
.537	4.11	44	من 5-10 سنوات	
.426	3.99	30	من 11 إلى 15 سنة	
.668	4.08	57	أكثر من 15 سنة	
.297	3.97	159	أقل من 5 سنوات	توزيع المهام
.575	4.00	44	من 5-10 سنوات	
.522	3.93	30	من 11 إلى 15 سنة	
.687	4.05	57	أكثر من 15 سنة	
.250	4.06	159	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.484	4.10	44	من 5-10 سنوات	
.392	4.04	30	من 11 إلى 15 سنة	
.615	4.11	57	أكثر من 15 سنة	

جدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي للدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس، وذلك بناء على متغير سنوات الخبرة التدريسية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الالتزام بأخلاقيات المهنة	بين المجموعات	.547	3	.182	.977	.404
	داخل المجموعات	53.408	286	.187		
	المجموع	53.955	289			
اللوائح والقوانين	بين المجموعات	.213	3	.071	.447	.720
	داخل المجموعات	45.362	286	.159		
	المجموع	45.574	289			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	.109	3	.036	.164	.920
	داخل المجموعات	63.465	286	.222		
	المجموع	63.575	289			
إجراءات العمل	بين المجموعات	.274	3	.091	.472	.702
	داخل المجموعات	55.294	286	.193		
	المجموع	55.568	289			
توزيع المهام	بين المجموعات	.332	3	.111	.505	.679
	داخل المجموعات	62.540	286	.219		
	المجموع	62.871	289			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.162	3	.054	.339	.797
	داخل المجموعات	45.629	286	.160		
	المجموع	45.792	289			

جدول (17)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس تعزى إلى متغير التخصص

المجالات	التخصص	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الالتزام بأخلاقيات المهنة	علمي	194	4.08	.358	-2.312	.021*
	أدبي	96	4.20	.545		
اللوائح والقوانين	علمي	194	4.08	.311	-2.484	.014*
	أدبي	96	4.20	.523		
العلاقات الإنسانية	علمي	194	4.05	.403	-2.691	.008*
	أدبي	96	4.21	.569		
إجراءات العمل	علمي	194	4.00	.367	-3.238	.001*
	أدبي	96	4.18	.539		
توزيع المهام	علمي	194	3.93	.410	-3.157	.002*
	أدبي	96	4.11	.545		
الدرجة الكلية	علمي	194	4.03	.333	-3.114	.002*
	أدبي	96	4.18	.491		

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

## ملحق (هـ)

### كتاب تسهيل المهمة

An-Najah  
National University  
Faculty of Graduate Studies



جامعة  
النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

التاريخ : 2023/05/21

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

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة/ مجد يوسف ابو خميس، رقم تسجيل (12053707)  
تخصص ماجستير إدارة تربوية

تحية طيبة وبعد ،،،

الطالبة/ مجد يوسف ابو خميس ، رقم تسجيل 12053707، تخصص ماجستير إدارة تربوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد اعداد الاطروحة الخاصة بها والتي عنوانها:

(درجة ممارسة النزاهة والشفافية لمديرات المدارس الحكومية في جنين من وجهة نظر معلمات المدارس)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات ومعلومات خاصة بتحديد مجتمع الدراسة والعينة وأيضاً توزيع اداة دراستها على المعلمات في المدارس الحكومية للبنات في مديرية جنين ، فيرجى منحها تسهيلات لمهمتها ، وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،



رئيسة قسم الدراسات العليا والعلوم الإنسانية

فلسطين، نابلس، ص.ب 7، 707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) (972) \* فاكس: 2342907 (09) (972)

Nablus, P. O. Box (7) \*Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200

\* Facsimile 972 92342907 \*www.najah.edu - email fgs@najah.edu



**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**THE REALITY OF INTEGRITY AND  
TRANSPARENCY PRACTICED BY PUBLIC  
SCHOOL PRINCIPALS IN JENIN:  
PERSPECTIVES FROM TEACHERS**

**By  
Majd Yousef Abo Khamees**

**Supervisor  
Dr. Kefah A. Barhem**

**This Thesis was Submitted in Fulfillment of the Requirements for Obtaining a  
Master's Degree in the Educational Administration Program at the Faculty of  
Graduate Studies at An-Najah National University, Nablus – Palestine  
2025**

# **THE REALITY OF INTEGRITY AND TRANSPARENCY PRACTICED BY PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS IN JENIN: PERSPECTIVES FROM TEACHERS**

**By**  
**Majd Yousef Abo Khamees**  
**Supervisor**  
**Dr. Kefah A. Barhem**

## **Abstract**

This study aimed to explore the extent to which public school principals in Jenin practice integrity and transparency from the perspective of teachers. To achieve the study's objectives, the researcher adopted a mixed-methods approach that combines quantitative and qualitative methods, using a questionnaire and interviews as data collection tools. The study population consisted of (1,885) teachers in public schools under the Directorate of Education in Jenin. A simple random sample of (290) teachers (30% of the study population) was selected. The researcher developed a questionnaire consisting of (38) items distributed across five domains. After verifying its validity and reliability, the questionnaire was administered to the study sample. Additionally, interviews were conducted with (10) teachers to gain deeper insights into the quantitative results. The findings revealed that the level of integrity and transparency practice was high in all domains. Statistical analyses showed no significant differences attributable to variables such as academic qualification, educational stage, teaching experience, or specialization. Furthermore, qualitative results confirmed that principals engage teachers in decision-making and task distribution based on clear criteria. The study recommended several measures, the most important of which is that principals should continue participating in training programs related to integrity and transparency to ensure continuous improvement in their practices.

**Keywords:** Integrity, Administrative Transparency, School Principal, Teacher.