

## درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية

أ.م.د. ابتسام ناصيف<sup>1</sup>

نورس سامي المغوش<sup>2</sup>

### الملخص

هدف هذا البحث إلى تحديد درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية، ومن أجل تحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة تألف من (19) عبارة توزعت على ثلاثة أبعاد تقيس تطبيق الشفافية في (مرحلة الإعلان عن الشواغر، إصدار قوائم شاغلي الوظائف الإدارية، تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية)، أما عينة البحث فقد تألفت من (234) فرداً من مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم وأمناء السر والموجهين الإداريين في مدينة اللاذقية، وقد توصل البحث إلى النتائج الآتية:

- جاءت درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع أبعاد الاستبيان متوسطة وفق الترتيب الآتي (إصدار قوائم شاغلي الوظائف الإدارية، مرحلة الإعلان عن الشواغر، تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وفقاً لمتغير الوظيفة، لصالح مديري المدارس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وفقاً لمتغيري المؤهل العلمي، وعدد سنين الخبرة.
- **كلمات مفتاحية:** الشفافية الإدارية، شاغلي الوظائف الإدارية.

1 الأستاذ المساعد في قسم التربية المقارنة، كلية التربية- جامعة دمشق.

2-طالب دكتوراه، التربية المقارنة، كلية التربية- جامعة دمشق.

## The degree of application of transparency in the selection of administrative job holders in secondary schools in the city of Latakia

### Abstract

The aim of this research is to determine the degree of transparency in the selection of administrative staff in secondary schools in Latakia, and in order to achieve the objective of the research, the analytical descriptive approach was used through the design of a questionnaire consisting of (19) items divided into three dimensions measuring the application of transparency in (vacancy announcement phase, issuance of lists of administrative incumbents, evaluation of the performance of administrative incumbents), The research sample consisted of (234) members of Secondary School Principals, their assistants, secretaries and administrative mentors in the city of Latakia, and the research reached the following conclusions:

-The degree to which the study sample members approved all dimensions of the questionnaire was moderate in the following order (issuance of lists of administrative incumbents, vacancy announcement phase, evaluation of the performance of administrative incumbents).

- There are significant differences in the degree of transparency in the selection of administrative positions in secondary schools in Latakia according to the job variant, in favor of school administrators.

- There are no statistically significant differences in the degree of transparency in the selection of administrative job holders in secondary schools in the city of Latakia according to the variables of educational qualification and number of years of experience.

Key words: administrative transparency, administrative incumbents

## 1- مقدمة:

تطور علم الإدارة المدرسية بشكل متسارع مواكباً التطورات التي طرأت على علم الإدارة العامة والإدارة التربوية، ونتيجة هذه التطورات ظهرت الكثير من الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي كان القاسم المشترك بينها هو تطوير إدارة المنظمات، وأداء العاملين فيها، كما تغيرت الكثير من المفاهيم الإدارية لتأخذ مضموناً جديداً يواكب هذه التطورات ويسايرها، ومن هذه المفاهيم التي تم تناولها من قبل الباحثين في علم الإدارة مفهوم الشفافية الإدارية؛

إذ تعد الشفافية الإدارية من أهم أساليب التنمية والإصلاح الإداري، وهي من أدوات تحقيق الجودة الإدارية من خلال إشراك العاملين في إدارة المنظمة، و اتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن تزويدهم بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة خططها وبرامجها وأنشطتها وأعمالها مع إعلان أسباب ودراسات الجدوى المبررة لقراراتها (محمد، 2016، 154).

وتزداد أهمية الشفافية الإدارية في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، والتي أدت إلى تعقّد عمل المنظمات وتشعبها، وإلى وجود العديد من الصعوبات والتحديات التي يمكن أن تؤثر في أداء المنظمات، مما يتطلب من الإدارة تطبيق الأساليب والمعايير الحديثة في سبيل التغلب على هذه الصعوبات، ومواجهة هذه التحديات؛ إذ إن تطبيق الشفافية الإدارية يرتبط بمعايير وقيم النزاهة، والعدالة، والمصادقية، والوضوح والمساءلة في وظائف الإدارة كافة، وتطبيقات الأعمال، والممارسات الإدارية على اختلاف أنواعها ومستوياتها (أبو النصر، 2015، 113).

وقد برزت الشفافية الإدارية كظاهرة إدارية من خلال المشكلات الإدارية التي تعاني منها الدول النامية مثل السرية في نمط العمل الإداري، ووجود نوع من فقدان الثقة والتفاهم في علاقات العمل بين أطراف العملية الإنتاجية، والتمسك بحرفية القوانين والأنظمة، والإهمال واللامبالاة من قبل العاملين، والميل نحو النمطية في الأنظمة وأساليب العمل، وغياب عامل التنسيق، وعدم المرونة والمحابة والمحسوبية، وضعف الإبداع الإداري، والمركزية الشديدة، مما يؤدي إلى الكثير من المشكلات الإدارية ويؤدي إلى انعزالية

الجهاز الإداري عن المواطنين، وفقدان الثقة فيه وفي خدماته (القيوتي ، 2000 ، 122).

وكغيرها من الاتجاهات الإدارية الحديثة فقد انتقل تطبيق الشفافية الإدارية سريعاً إلى الإدارة التربوية والمدرسية، إذ كان لابد من تطبيق الشفافية الإدارية في كافة العمليات الإدارية، ومن المنطقي أن يبدأ التطبيق من التكاليف الإدارية من حيث الإعلان عن الشواغر وإصدار القوائم وتقييم الأداء، نظراً لأن ذلك يتيح تكافؤ الفرص أمام جميع المدرسين الراغبين بالانتقال إلى العمل الإداري، كما يتيح للإدارة التربوية والمدرسية استثمار كافة الموارد البشرية المتاحة على النحو الأمثل.

## 2- مشكلة البحث:

يعد التكاليف بالعمل الإداري في المدارس من القرارات الهامة والحساسة في الوقت ذاته؛ وذلك نظراً لأسباب عديدة أبرزها أهمية الأعمال التي يقوم بها العاملون في الإدارة المدرسية من مديرين ومعاونين وأمناء سر وموجهين إداريين، ودورهم الجوهرية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، فضلاً عن أن معظم المرشحين للعمل الإداري هم من المدرسين، ويتطلب تكليفهم بالعمل الإداري وجود العديد من الشروط والمعايير والتي يمكن أن يتأثر بعضها بالعوامل الذاتية لأصحاب القرار، أو اللجان المكلفة بتحديد الشواغر وإصدار قوائم التكاليف وتقييم أداء المكلفين.

ومن خلال عمل الباحث في الميدان التربوي، ومن خلال زيارته الميدانية للمدارس، ومشاركته في الدورات التدريبية لمديري المدارس لاحظ الآتي:

- عدم وجود مواعيد محددة لإصدار الشواغر المتعلقة بالأعمال الإدارية، وصعوبة معرفة تلك الشواغر، وعدم وجود آلية واضحة للإعلان عنها.
  - الإعلان عن قوائم التشكيلات الإدارية للأسماء المقبولة فقط، وعدم تبيان سبب القبول بكافة التشكيلات وكذلك عدم تبيان سبب رفض الأسماء الأخرى.
  - تنفيذ بعض عمليات تقييم المكلفين بالعمل الإداري بشكل روتيني أو شكلي.
- ونظراً لتأكيد نتائج العديد من الدراسات السابقة على ضرورة تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس ولاسيما في العمل الإداري، وعلى أهميتها في تجويد هذا العمل وتحقيق تكافؤ الفرص والنزاهة في العمل، فقد تحددت مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما درجة تطبيق الشفافية في مرحلة الإعلان عن الشواغر لاختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية؟
- ما درجة تطبيق الشفافية في إصدار قوائم شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية؟
- ما درجة تطبيق الشفافية في تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية؟

### 3- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في النقاط الآتية:

- يؤمل أن يستفيد من نتائج البحث أصحاب القرار التربوي في اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تطوير تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية.
- قد يساعد البحث مديري المدارس الثانوية على تزويدهم بأداة تتضمن مجالات تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية، ليستعين بها مديري المدارس في تطبيق الشفافية الإدارية.
- لفت أنظار أصحاب القرار التربوي لضرورة تعديل القوانين والأنظمة الإدارية الواردة في النظام الداخلي للمدارس بما يتناسب مع التطورات في علم الإدارة، ومنها مفهوم الشفافية الإدارية.

### 4- أهداف البحث:

تتحدد أهداف البحث بـ:

- التعرف إلى مفهوم الشفافية الإدارية وأهمية تطبيقه في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية.
- تعرف درجة تطبيق الشفافية الإدارية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية.

- تعرف دلالة الفروق في آراء أفراد عينة البحث فيما يتعلق بتطبيق الشفافية الإدارية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وفقاً لمتغيرات (الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنين الخبرة في العمل الإداري).

#### 5- فرضيات البحث:

سيتم اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وفقاً لمتغير الوظيفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وفقاً لمتغير عدد سنين الخبرة في العمل الإداري.

#### 6- مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

- الشفافية الإدارية: هي توفير المعلومات الموثوقة والآنية المتعلقة بالنشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات ووصول المعلومات إلى المستفيدين والجمهور والجهات المعنية (أبو النصر، 2015، 111). كما تعني الشفافية الإدارية توفر نفس المعلومات لجميع الأفراد، من خلال توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها، مما يسهم في عدم معارضة الأفراد للتغيير (Breton et al, 2007, 13).
- الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية: مجموعة الإجراءات والممارسات التي تقوم بها المؤسسات التعليمية والتي تضمن الوضوح التام للتشريعات والقوانين والأنظمة، والكشف عن المعلومات والمشاركة في صنع القرارات، ما يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في تلك المؤسسات (الشهري، 2020، 21).
- ويقصد بالشفافية الإدارية في البحث الحالي وجود معايير وتشريعات وقوانين واضحة ومتاحة للجميع ومحددة ودقيقة فيما يتعلق بإعلان الشواغر وإصدار القوائم وتقييم أداء المكلفين بالأعمال الإدارية في المدارس الثانوية.

- المكلفين بالأعمال الإدارية "تعريف إجرائي": يقصد بهم في البحث الحالي مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم وأمناء السر والموجهين الإداريين والذي يتم تكليفهم من قبل مديرية التربية أو وزارة التربية في المدارس الثانوية.

#### 7- حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية.

- الحدود المكانية: مدينة اللاذقية.

- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2021-2022).

- الحدود البشرية: مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم وأمناء السر والموجهين الإداريين.

#### 8- متغيرات البحث:

تحدد المتغيرات المستقلة ب: الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنين الخبرة أما

المتغيرات التابعة فهي استجابات أفراد عينة البحث على محاور الاستبانة.

#### 9- منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والتعبير عنها كينياً بوصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها، وكماً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر والمتغيرات الأخرى، وتم استخدام هذا المنهج من خلال تصميم استبانة بهدف تحديد درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية.

#### 10- الدراسات السابقة:

- دراسة البلوي (2010) في الأردن بعنوان: درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس

للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية.

هدفت الدراسة تعرّف درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة جرى تطبيقها على (438) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمين

على أبعاد إدارة المعلومات والبيانات والاتصال الإداري الداخلي والخارجي واتخاذ القرارات، وكذلك وجدت فروق تعزى للمؤهل العلمي لصالح الدبلوم على جميع الأبعاد عدا الإجراءات وآليات العمل.

- دراسة الحشاش (2014) في فلسطين بعنوان: درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها.

هدفت الدراسة تعرّف درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بدرجة أداء العاملين فيها، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (281) رئيس قسم ومشرفاً تربوياً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً لدرجة تحقق الشفافية الإدارية ودرجة أداء العاملين، وأن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم كانت مرتفعة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تحقق الشفافية الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

- دراسة العتيبي (2015) في السعودية بعنوان: درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات لممارسة أدوارهم بمحافظة عفيف.

هدفت الدراسة تعرّف درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات لممارسة أدوارهم بمحافظة عفيف. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق مقياسين الأول الشفافية الإدارية، والثاني تمكين المعلمين والمعلمات على ( 624 ) معلماً ومعلمة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الشفافية الإدارية ودرجة تمكينها كانت مرتفعة، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الشفافية ودرجة تمكينها تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات، وعدم وجود فروق في درجة تطبيق الشفافية ودرجة تمكينها تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.



- دراسة علي (2015) بعنوان: تصور مقترح لقواعد اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية في ضوء الخبرات الإدارية العربية وتجارب الدول المتقدمة.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لقواعد اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في مدارس التعليم الأساسي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة توجهيها إلى العاملين في مدارس التعليم الأساسي، وبطاقة مقابلة خاصة بمديري التربية، وقد تكونت عينة الدراسة من (1731) من المعلمين ومديري المدارس والموجهين وأمناء سر في مدارس التعليم الأساسي في عدد من المحافظات السورية، وتوصلت الدراسة إلى تقديم تصور لقواعد اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في مدارس التعليم الأساسي يتضمن مراحل تكليف شاغلي الوظائف الإدارية وفق الآتي (الإعلان عن الوظائف الشاغرة، الترشيح، قبول الطلبات، الاختبار الكتابي، المقابلة الشخصية، تحديد الصفات الوظيفية والعلمية، جمع الدرجات، الاختيار النهائي، إعلان النتائج).

- دراسة (الثبتي، 2016) في المملكة العربية السعودية بعنوان الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين.

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة من محورين وثلاث وأربعين عبارة تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (2150) معلماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض متوسطة، ودرجة الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة الرياض متوسطة، وأن العلاقة بين الشفافية الإدارية لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين علاقة قوية جداً وطردية.

- دراسات أجنبية:

- دراسة ميتشل (Mitchell,2004) في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان:

- Reforming and Confirming ; NASDC principals talk about the impact of Transparency system on school reform

آراء المديرين المنضمين ببرامج التطوير المدرسي، عن تأثير الشفافية في الإصلاح المدرسي في ولاية أوهايو الأمريكية.

- هدفت الدراسة تعرّف آراء المديرين المنضمين ببرامج التطوير المدرسي، عن تأثير الشفافية في الإصلاح المدرسي في ولاية أوهايو الأمريكية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء مقابلات مع (20) مدير. وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يدركون مفهوم الشفافية وأهدافها وينظرون لها بجدية واهتمام، كما أنهم يشعرون أن الشفافية المستندة على الأداء تقيس الأهداف المرتبطة بالتطوير المدرسي بشكل أفضل.

- دراسة كلين (Klein, 2013) في الولايات المتحدة بعنوان

The OpenDoor Policy: Transparency Minimizes Conflict between School Principals and Staff

سياسة الباب المفتوح: الشفافية تقلل الصراعات بين مديري المدارس و الموظفين.

- هدفت الدراسة الكشف عن مساهمة الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبيان حول التزامهم العاطفي ومشاركتهم في العمل. وتكونت عينة الدراسة من (231) معلماً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخلفية الأكاديمية للمعلمين حيث أن المعلمين الحاصلين على درجة الماجستير تأثروا بشكل إيجابي بتحقيق الشفافية أكثر من المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس، وكذلك الآثار الإيجابية التي ساهمت بوجودها الشفافية مثل الثقة المتبادلة وتعاون الموظفين داخل المدرسة .

10- التعقيب على الدراسات السابقة وموقع البحث الحالي منها:

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية تمحورت جميعها حول ممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية لاسيما المدارس. وأثر ذلك على عدد من المتغيرات مثل الإصلاح المدرسي والنزاعات و تمكين المعلمين وأدائهم. وقد تشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة من جهة أحد المتغيرات وهو الشفافية الإدارية، إلا أنه اختلف عنها في تحديد درجة تطبيق الشفافية الإدارية في اختيار

شاغلي الوظائف الإدارية، كما تشابه البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة من جهة استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبه ومن جهة استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، باستثناء دراسة (Mitchell,2003) التي استخدمت المقابلة، واختلف البحث الحالي عن بعض الدراسات السابقة من حيث العينة، والحدود المكانية. وأفاد من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وبناء الاستبيان.

## 11- الإطار النظري:

### 11-1- أهمية تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية:

- إن تطبيق الشفافية الإدارية يعود على المنظمات بشكل عام، وعلى المؤسسات التعليمية بشكل خاص بالعديد من المنافع والمزايا من أهمها ما يأتي:
- ترسخ قيم التعاون، وتؤدي إلى تضافر الجهود ووضوح النتائج، حيث يتم المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي من خلال اتخاذ قرارات جماعية، مما يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة.
  - توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال.
  - تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة، أي مكافأة الأفراد على أدائهم لأعمالهم بوضوح وبفاعلية، ومن ثم العمل على مكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات.
  - اختيار القيادات الإدارية، ذات النزاهة والأمانة والموضوعية، والانتماء والولاء للمنظمة والصالح العام (أبو النصر، 2015، 113).
  - تحقيق المصلحة العامة لأن غياب الشفافية في بعض التشريعات والقوانين لان غيابها في التشريعات والتنظيمات المعمول بها أو تعقيد هذه الأخيرة وعدم وضوحها يعد سببا رئيسيا للاجتهادات الشخصية والتفسيرات التي تخدم المصلحة الشخصية ولا تخدم المصلحة العامة.
  - تحقيق النجاح والاستمرارية لأي منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله، إذ إن عدم وضوح أحكام وبنود الأنظمة يؤدي إلى ظهر بعض أشكال الفساد الإداري (الشهري، 2020، 22).

## 11-2- قواعد اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في التعليم الثانوي في سورية:

يخضع اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في مدارس التعليم الثانوي إلى القوانين المحددة في النظام الداخلي والتعاميم الصادرة عن وزارة التربية، وبشكل عام تتألف الهيئة الإدارية في المدارس الثانوية من (المدير - معاون المدير - المرشد النفسي التربوي - أمين السر - معاون أمين السر - الموجه الإداري - أمين المكتبة - معاون أمين المكتبة - أمين المخبر - معاون أمين المخبر - أمين سر قاعة الحاسوب - مشرف الأنشطة المدرسية)، ويتم تكليفهم بالعمل الإداري من المدرسين القائمين على رأس عملهم وفق عدد من الشروط أهمها المؤهل العلمي والقدم الوظيفي والدورات التدريبية، إلا أن بعض الشروط والمعايير تحتمل التأويل ويمكن أن تتأثر بالعوامل الذاتية مثل (أن يمتلك رؤية واضحة وقدرة على التخطيط والتنفيذ والتقييم لتطوير العمل المدرسي، أن يمتلك القدرة على قيادة فريق العمل وإدارة الموارد المادية والبشرية بشكل فعال، أن يتمتع بقدرة شخصية قيادية وسمعة حسنة وكفاية إدارية).

## 12- إجراءات البحث:

### - مجتمع البحث وعينته:

تحدد المجتمع الأصلي للبحث بمديري المدارس الثانوية ومعاونيهم وأمناء السر والموجهين الإداريين في مدينة اللاذقية، والبالغ عددهم (735) فرداً للعام الدراسي (2021/2022) وقد جرى اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة النسبية؛ وقد تم استخدام جداول كيرجسي ومورغان (الكاف، 2014، 104) في تحديد حجم العينة من كل طبقة، وفق الخطوات الآتية:

- تحديد عدد المدارس الثانوية العامة في كل منطقة تعليمية في مدينة اللاذقية.
- تحديد نسبة عدد المدارس التي سيتم اختيار العينة منها بما يتناسب مع العدد الكلي للمدارس.
- توزيع الاستبانة على المدارس التي شملتها عينة البحث، بالتعاون مع بعض الموجهين الاختصاصيين المشرفين على تلك المدارس، كما تم تطبيق الاستبيان بشكل إلكتروني باستخدام برنامج غوغل درايف.
- وبيين الجدول (1) عملية توزيع الاستبانات.

### الجدول (1) عملية توزيع الاستبانات

الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة للتحليل
300	265	31	234

يتبين من الجدول (1) أن عينة البحث النهائية قد تكونت من (234) فرداً. كما يبين الجدول (2) توزع أفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات المدروسة.

### الجدول (2) توزع أفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات المدروسة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
عدد سنين لخبرة في العمل الإداري	أقل من سنتين	14.53 %
	من سنتين إلى خمس سنين	56.41 %
	أكثر من خمس سنين	29.06 %
	المجموع	100 %
الوظيفية	مدير	14.96 %
	معاون مدير	15.81 %
	أمين سر	38.89 %
	موجه إداري	69.66 %
	المجموع	100 %
المؤهل العلمي	معهد متوسط	17.95 %
	إجازة جامعية	58.97 %
	دبلوم تأهيل تربوي	23.08 %
	المجموع	100 %

### - تصميم أداة البحث "الاستبانة":

اعتمد البحث الاستبانة كأداة بهدف تعرّف درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية، وقد تم اختيار الاستبانة نظراً لمناسبتها لأهداف البحث وفرضياته، فضلاً عن إمكانية توزيعها على أكبر عدد ممكن من مجتمع البحث، وتم تصميمها بالاستناد إلى المراجع النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد تكونت الاستبانة من (19) عبارة توزعت على ثلاث أبعاد، ويبين الجدول (3) مواصفات الاستبانة في صورتها النهائية.

### الجدول (3) مواصفات الاستبانة في صورتها النهائية

م	البُعد	أرقام العبارات	المجموع
1	تطبيق الشفافية في مرحلة الإعلان عن الشواغر	7-1	7
2	تطبيق الشفافية في إصدار قوائم شاغلي الوظائف الإدارية	13-8	6
3	تطبيق الشفافية في تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية	19-14	6

وقد جرى استخدام مقياس ليكرت الخماسي في تفرغ النتائج وفق المعيار الموضح في الجدول الآتي:

### الجدول (4) معيار تفرغ الاستجابات على الاستبانة

الخيارات في الاستبيان	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
التقدير	1	2	3	4	5

وتم حساب طول الفئة على النحو الآتي: تقسيم المدى (أكبر قيمة في مفتاح التصحيح - أصغر قيمة في مفتاح التصحيح) على عدد الفئات (5-1) ÷ 5 = 0.8 (وهو طول الفئة)، وبعد إضافة طول الفئة إلى أصغر قيمة في مفتاح التصحيح تم تحديد خمس مستويات للتعامل مع متوسطات الدرجات والجدول الآتي يوضح ذلك:

### الجدول (5) فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها

فئات القيم	من 1 إلى	من 1.8 إلى	من 2.6 إلى	من 3.4 إلى	من 4.2 إلى
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
	1.79	2.59	3.39	4.19	5

### التحقق من صدق الاستبانة وثبات نتائجها:

- **صدق المحكمين (صدق المحتوى):** جرى التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية في جامعتي دمشق و تشرين، وتم إجراء التعديلات المقترحة على بعض العبارات. كما تم تطبيق الاستبانة على (25) فرداً (من خارج العينة النهائية) من مديري المدارس الثانوية ومعاونهم وأمناء السر والموجهين الإداريين في مدينة اللاذقية بهدف التحقق من صدقها وثبات نتائجها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

- صدق الاتساق الداخلي:

جرى التَّحَقُّق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال استخراج قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ومجموع الدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والجدول (6) يبين نتائج ذلك.

**الجدول (6) صدق الاتساق الداخلي للاستبانة**

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
<b>تطبيق الشفافية في مرحلة الإعلان عن الشواغر</b>			
1	**0.682	5	**0.682
2	**0.586	6	**0.596
3	**0.756	7	**0.752
4	**0.562		
<b>تطبيق الشفافية في إصدار قوائم شاغلي الوظائف الإدارية</b>			
8	**0.763	11	**0.732
9	**0.685	12	**0.639
10	**0.698	13	**0.731
<b>تطبيق الشفافية في تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية</b>			
14	**0.711	17	**0.681
15	**0.539	18	**0.693
16	**0.739	19	**0.674

\*\*دال عند 0.01

يتبين من الجدول (6) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً، ما يدل على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

- ثبات الاستبيان:

جرى التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ والجدول (7) يبين نتائج ذلك.

### الجدول (7) ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

م	البعد	مجموع العبارات	قيم ألفا كرونباخ
1	تطبيق الشفافية في الإعلان عن الشواغر	7	0.731
2	تطبيق الشفافية في إصدار قوائم شاغلي الوظائف الإدارية	6	0.793
3	تطبيق الشفافية في تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية	6	0.782

يتبين من الجدول (7) أن قيم ألفا كرونباخ و معامل الثبات أكبر من (0.7) مما يدل على ثبات مقبول للاستبيان.

### 13- نتائج البحث:

- الإجابة عن أسئلة البحث:
- الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة تطبيق الشفافية في مرحلة الإعلان عن الشواغر لاختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية؟

بهدف الإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الأول من الاستبانة، وبناءً على المعيار الوارد في الجدول (4) جرى تحديد درجة الموافقة على كل عبارة، والجدول (8) يوضح نتائج ذلك.



### الجدول (8) نتائج البُعد من الاستبانة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تطبيق الشفافية في مرحلة الإعلان عن الشواغر لاختيار شاغلي الوظائف الإدارية
مرتفعة	1.25	3.55	1) يتم الإعلان عن بدء تقديم طلبات شغل الوظائف الإدارية قبل وقت مناسب
متوسطة	0.74	3.25	2) يتم الإعلان عن بدء تقديم طلبات شغل الوظائف الإدارية بوسائل إعلام متعددة (لوحة الإعلانات، بلاغات رسمية..)
منخفضة	1.02	2.55	3) يتضمن الإعلان عن الشواغر المطلوبة بدقة
منخفضة	1.85	2.52	4) يتم تحديد الشروط المطلوبة للمرشحين بوضوح
متوسطة	0.85	3.15	5) يتم تحديد الجهة أو الجهات التي سوف تقوم بتقييم المرشحين لانتقاء المقبولين في الوظائف المطلوبة
منخفضة	1.11	2.27	6) يتم تحديد طرائق تقييم المرشحين لانتقاء المقبولين في الوظائف المطلوبة
منخفضة	0.55	2.11	7) يتم تحديد موعد الإعلان عن إصدار أسماء المقبولين
متوسطة	1.05	2.77	الدرجة الكلية للبعد الأول

يتبين من الجدول (8) ما يأتي:

بلغ المتوسط الحسابي لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الأول والمتعلق بدرجة بتطبيق الشفافية في مرحلة الإعلان عن الشواغر لاختيار شاغلي الوظائف الإدارية (2.77) وهي قيمة تدل على درجة توفر متوسطة، كما يتبين أن عبارة واحدة قد جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، وعبارتين جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وأربع عبارات جاءت بدرجة موافقة منخفضة، وتشير تلك النتائج إلى وجود بعض نقاط الضعف في الإعلان عن الشواغر لاختيار شاغلي الوظائف الإدارية، ولاسيما ما يتعلق بالشواغر المطلوبة، وطرائق تقييم المرشحين، ومواعيد الإعلان عن إصدار أسماء المقبولين.

- الإجابة عن السؤال الثاني: ما درجة تطبيق الشفافية في إصدار قوائم شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية؟

بهدف الإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الثاني من الاستبانة، وتم تحديد درجة الموافقة على كل عبارة، والجدول (9) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (9) نتائج البعد الثاني من الاستبانة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تطبيق الشفافية في إصدار قوائم شاغلي الوظائف الإدارية
منخفضة	0.98	2.55	8) يتم إصدار قوائم شاغلي الوظائف الإدارية في المواعيد المحددة
مرتفعة	1.12	3.42	9) يتم إعلان القوائم بشكل علني
متوسطة	1.02	3.15	10) يتم التقيد بالشروط الواردة في الإعلان بدقة
مرتفعة	1.25	3.55	11) تتضمن قوائم المقبولين بيانات المقبولين الأساسية (القدم الوظيفي، الشاغر، سبب الاختيار..)
مرتفعة	0.93	3.85	12) يتم تحديد موعد زمني لتقييم أداء المقبولين بعد شغلهم للوظيفة
منخفضة	0.84	2.41	13) يتم السماح بالاعتراضات على قوائم المقبولين ضمن شروط واضحة
متوسطة	1.02	3.16	الدرجة الكلية للبعد الثاني

يتبين من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الثاني قد بلغ (3.16) وهي قيمة تدل على درجة توفر متوسطة، كما يتبين أن ثلاث عبارات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، وعبارة جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وعبارتين جاءت بدرجة موافقة منخفضة، وتشير تلك النتائج إلى وجود بعض التباين في استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بتطبيق الشفافية في إصدار قوائم شاغلي الوظائف الإدارية، وذلك لعدم وجود آلية واضحة أو مواعيد محددة لإصدار تلك القوائم؛ إذ إنها تصدر تباعاً مع بداية العام الدراسي ومن قبل دوائر متعددة وذلك بعد خضوعها للدراسة من قبل لجان مشتركة في مديرية التربية، ما يؤدي إلى وجود بعض التعقيدات الروتينية والتأخير على عملية إصدار قوائم المرشحين المقبولين لشغل الوظائف الإدارية.

- الإجابة عن السؤال الثالث: ما درجة تطبيق الشفافية في تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية؟

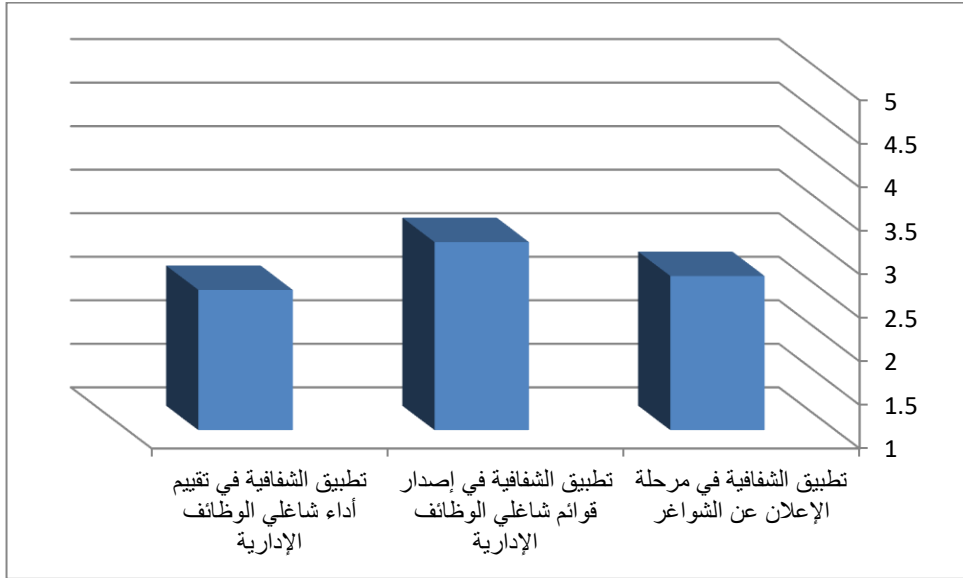
بهدف الإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الثالث من الاستبانة، وبناءً على المعيار الوارد في الجدول (4) جرى تحديد درجة الموافقة على كل عبارة، والجدول (10) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (10) نتائج البُعد الثالث من الاستبانة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تطبيق الشفافية في تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية
مرتفعة	0.58	3.48	14) يتم تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية في الموعد المحدد لها
منخفضة	0.85	2.23	15) يتم تحديد معايير تقييم الأداء بشكل موضوعي
منخفضة	1.11	2.25	16) يتم إعلان نتائج التقييم بشكل علني
متوسطة	0.63	2.63	17) يتم تثبيت التكاليف أو إنهائه بناء على نتائج تقييم الأداء
متوسطة	0.93	2.41	18) يتم تحديد آلية واضحة للاعتراض على نتائج تقييم الأداء
متوسطة	0.74	2.68	19) يتم الربط بين نتائج تقييم الأداء والترقي أو النقل الوظيفي مستقبلاً
متوسطة	0.81	2.61	الدرجة الكلية للبُعد الثالث

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات البعد الثالث قد بلغ (2.61) وهي قيمة تدل على درجة متوسطة، - إلا أنها في الحد الأدنى من فئة المتوسطة- كما يتبين أن عبارة واحدة جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، وثلاث عبارات جاءت بدرجة موافقة متوسطة، وعبارتين جاءتا بدرجة موافقة منخفضة، وتشير تلك النتائج إلى وجود بعض نقاط الضعف في تطبيق الشفافية في تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية وذلك قد يعود إلى أسباب عديدة أن معظم عمليات تقييم الأداء تتم وفق أساليب تقليدية، كما أنها تتأثر بالعوامل الذاتية.

ويبين الشكل (1) المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على أبعاد الاستبانة.



الشكل (1) المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد عينة البحث على أبعاد الاستبانة

يتبين من الشكل (1) أن بُعد تطبيق الشفافية في إصدار قوائم شاغلي الوظائف الإدارية قد جاء بالمرتبة الأولى، بينما جاء بُعد تطبيق الشفافية في مرحلة الإعلان عن الشواغر لاختيار شاغلي الوظائف الإدارية بالمرتبة الثانية، و بُعد تطبيق الشفافية في تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية بالمرتبة الثالثة، وجميعها بدرجة تطبيق متوسطة.

اختبار فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وفقاً لمتغير الوظيفة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (أنوفا) للمقارنات المتعددة وفق متغير الوظيفة، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (11) تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لدرجات عينة البحث وفق متغير الوظيفة

البعد	المنطقة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدالة
الإعلان عن الشواغر	مدير	35	21.83	3.12	بين المجموعات	296.23	3	98.74	9.83	0.00
	معاون مدير	37	19.65	2.86	داخل المجموعات	2309.2	230	10.04		
	أمين سر	91	18.52	3.45	المجموع	2605.4	233			
	موجه	71	18.89	2.96						
إصدار القوائم	مدير	35	20.83	2.78	بين المجموعات	228.09	3	76.03	10.52	0.00
	معاون مدير	37	19.46	2.18	داخل المجموعات	1661.8	230	7.23		
	أمين سر	91	18.80	2.76	المجموع	1889.9	233			
	موجه	71	17.80	2.78						
تقييم الأداء	مدير	35	17.60	2.70	بين المجموعات	109.95	3	36.65	8.64	0.00
	معاون مدير	37	15.95	1.58	داخل المجموعات	975.01	230	4.24		
	أمين سر	91	15.62	1.81	المجموع	1084.9	233			
	موجه	71	15.69	2.21						

يتبين من الجدول (11) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار أنوفا قد جاءت أصغر من (0.05) بالنسبة لجميع أبعاد الاستبيان، ما يعني رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وفقاً لمتغير الوظيفة، وبهدف تعرف دلالة هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه، حيث بينت نتائجه أن الفروق بين فئة مديري المدارس من جهة، وباقي أفراد العينة من معاوني مديري المدارس، وأمناء السر، والموجهين التربويين من جهة ثانية، ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول السابق يتبين أن هذه الفروق لصالح مديري المدارس، وتشير هذه النتيجة أن مديري المدارس أكثر رضا عن نظام تكليف شاغلي الوظائف الإدارية، وذلك لوجود اهتمام خاص من قبل الإدارة التربوية بعملية تكليف مديري المدارس نظراً لأهمية مدير المدرسة ودوره المحوري والغني عن الذكر في العملية التعليمية والتربوية.

- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (أنوفا) للمقارنات المتعددة وفق متغير المؤهل العلمي، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (12) نتائج اختبار (أنوفا) لدرجات أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

الدالة	F قيم	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	البعد
0.33	1.13	12.59	2	25.2	بين المجموعات	3.04	18.67	42	معهد متوسط	الإعلان عن الشواغر
		11.17	231	2580.3	داخل المجموعات	3.32	19.35	138	إجازة جامعية	
			233	2605.5	المجموع	3.60	19.69	54	دبلوم تأهيل	
0.77	0.26	2.11	2	4.2	بين المجموعات	2.50	18.62	42	معهد متوسط	إصدار القوائم
		8.16	231	1885.7	داخل المجموعات	3.01	18.97	138	إجازة جامعية	
			233	1889.9	المجموع	2.71	18.96	54	دبلوم تأهيل	
0.37	1.00	4.64	2	9.3	بين المجموعات	2.61	16.24	42	معهد متوسط	تقييم الأداء
		4.66	231	1075.7	داخل المجموعات	2.02	16.04	138	إجازة جامعية	
			233	1085.0	المجموع	2.11	15.65	54	دبلوم تأهيل	

يتبين من الجدول (12) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار أنوفا قد جاءت أكبر من (0.05) بالنسبة لجميع أبعاد الاستبيان، ما يعني قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن شاغلي الوظائف الإدارية من مختلف المؤهلات العلمية يتم تكليفهم من قبل اللجان ذاتها، وبالتالي يخضع جميع المرشحين من مختلف المؤهلات لذات الشروط، ويتم تحديد المقبولين وفق المؤهل المطلوب والمحدد في النظام الداخلي للمدارس الثانوية.

- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وفقاً لمتغير عدد سنين الخبرة في العمل الإداري.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (أنوفا) للمقارنات المتعددة وفق متغير عدد سنين الخبرة، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

الجدول (13) نتائج اختبار (أنوفا) لدرجات أفراد عينة البحث وفق متغير عدد سنين الخبرة في العمل الإداري.

البعد	عدد سنين الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	الدلالة
الإعلان عن الشواغر	أقل من سنتين	34	19.47	3.21	بين المجموعات	10.7	2	5.33	0.47	0.62
	من سنتين إلى خمس سنين	132	19.43	3.48	داخل المجموعات	2594.8	231	11.23		
	أكثر من خمس سنين	68	18.97	3.16	المجموع	2605.5	233			
إصدار القوائم	أقل من سنتين	34	19.09	2.81	بين المجموعات	1.4	2	0.69	0.08	0.92
	من سنتين إلى خمس سنين	132	18.86	3.03	داخل المجموعات	1888.6	231	8.18		
	أكثر من خمس سنين	68	18.90	2.53	المجموع	1889.9	233			
تقييم الأداء	أقل من سنتين	34	16.35	2.57	بين المجموعات	11.0	2	5.48	1.18	0.31
	من سنتين إلى خمس سنين	132	16.05	2.19	داخل المجموعات	1074.0	231	4.65		
	أكثر من خمس سنين	68	15.69	1.85	المجموع	1085.0	233			

يتبين من الجدول (13) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار أنوفا قد جاءت أكبر من (0.05) بالنسبة لجميع أبعاد الاستبيان، ما يعني قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وفقاً لمتغير عدد سنين الخبرة في العمل الإداري. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن نظم وقوانين وآليات اختيار شاغلي الوظائف الإدارية سواء من حيث الإعلان أم الاختيار أم التقييم لم يطرأ أي تغييرات جوهرية عليها منذ سنين عديدة.

### المقترحات:

- التنسيق بين كافة دوائر مديرية التربية وتصميم قاعدة معلومات مشتركة تبين الشواغر في كافة الأعمال الإدارية والإعلان عن تلك الشواغر والأعداد المطلوبة وشروط التكليف بشكل واضح ودقيق عبر موقع المديرية الإلكتروني وعبر لوحات الإعلانات في المديرية.
- تحديد طرائق تقييم المرشحين لانتقاء المقبولين في الوظائف المطلوبة، وتحديد موعد الإعلان عن إصدار أسماء المقبولين.
- مراجعة شروط التكليف بالأعمال الإدارية وتحديدها بدقة أكثر لاسيما بالنسبة للشروط التي يمكن أن تحتل التأويل.
- توضيح تفاصيل أكثر في أثناء إصدار قوائم شاغلي الوظائف الإدارية مثل سبب التكليف، و تبيان أسباب عدم قبول الأسماء الذين رفضت طلباتهم.
- إجراء تقييم لأداء شاغلي الوظائف الإدارية بعد ستة أشهر من التكليف من قبل لجان متخصصة، وتحديد معايير دقيقة للتقييم، واتخاذ الإجراءات اللازمة بناء على نتائج التقييم من تحفيز أو إنهاء التكليف بالعمل الإداري.



## - المراجع:

- أبو النصر، مدحت محمد.(2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البلوي، عبير خلف.(2010). درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الثبتي، خالد عواض عبدالله. (2016). الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض وعلاقتها برضا المعلمين، المجلة التربوية، المجلد (30)، العدد(3).
- الحشاش، خالد.(2014). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشهري، عبد الله بن عوض.(2020). الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية. دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- العتيبي، فهد صلاح.(2015). درجة ممارسة مديري ومديرات مدارس التعليم العام للشفافية الإدارية وعلاقتها بتمكين المعلمين والمعلمات لممارسة أدوارهم بمحافظة عفيف. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- علي، جلال محمود. (2015). تصور مقترح لقواعد اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية في ضوء الخبرات الإدارية العربية وتجارب الدول المتقدمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق.

- فاخوري، يارا. (2009). درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن مفهوم الشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكاف، عبد الله عمر زين. (2014). تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع استخدام برنامج SPSS . الرياض، السعودية: مكتبة القانون والاقتصاد.
- محمد، محمد مدحت. (2016). الحكومة الإلكترونية. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- وزارة التربية، (2015). النظام الداخلي لمدارس التعليم الثانوي. الجمهورية العربية السورية.

- المراجع الأجنبية:

- Breton, Albert et al. (2007). **The Economics of Transparency in Politics**, Ashgate Publishing Limited, Braitain &USA.
- Christina, H.D., & Timothy, L.N., (2004). Transparency of environmental decision making: a case study of soil cleanup inside the Hanford
- Gungwa, W & Wong, J.(2007). Interpreting China Development. World Scientific Publishing, **USA Journal** .Vol.2,No.2,[http://www.prsa.org/prjournal/vol2No2/Ra\\_wlins.pdf](http://www.prsa.org/prjournal/vol2No2/Ra_wlins.pdf)
- Klein, Joseph.(2013): "The Open-Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and Staff International **Journal of Educational Management**, v26 n6 p550-564
- Mitchell, K.J. (2004). **Reforming and Confirming ; NASDC principals talk about the impact of Transparency system on school reform**. Eric-no:ed3392153
- Rawlins, Brad L.(2008) Measuring the relationship between organization Transparency and Employee Trust .Pulic Relations .

## الملحق (1)

### أسماء السادة مُحكمي أدوات البحث

الاسم	القسم	الكلية	الجامعة
أ.د. فاضل حنا	التربية المقارنة	التربية	دمشق
أ. د. محمد حلاق	التربية المقارنة	التربية	دمشق
أ. م. د. ابتسام ناصيف	التربية المقارنة	التربية	دمشق
د.فتون الغفير	التربية المقارنة	التربية	دمشق
د. خديجة غريب	التربية المقارنة	التربية	دمشق

### الملحق (2) استبانة موجهة إلى مديري المدارس الثانوية ومعاونيهم وأمناء السر والموجهين الإداريين

أقوم بإنجاز بحث علمي بعنوان درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية.

يرجى التفضل من سيادتكم بالمساهمة في إغناء هذا البحث من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة التي بين أيديكم من خلال وضع إشارة (✓) إلى جانب ما تراه مناسباً مع ملاحظة ما يلي:

- لا يوجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، بل جميع الإجابات صحيحة طالما أنها تعبر عن رأيك.

- لن تستخدم الإجابات إلا لأغراض البحث العلمي.

القسم الأول: البيانات الأساسية:

(ضع إشارة ✓ على الكلمة أو العبارة المناسبة):

الوظيفة:	مدير	معاون مدير	أمين سر	موجه إداري
----------	------	------------	---------	------------

عدد سنوات الخبرة	أقل من سنتين	من سنتين إلى خمس سنين	أكثر من خمس سنين
------------------	--------------	-----------------------	------------------

المؤهل العلمي	معهد متوسط	إجازة جامعية	دبلوم تأهيل تربوي
---------------	------------	--------------	-------------------

درجة التطبيق					تطبيق الشفافية في مرحلة الإعلان عن الشواغر
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					(1) يتم الإعلان عن بدء تقديم طلبات شغل الوظائف الإدارية قبل وقت مناسب
					(2) يتم الإعلان عن بدء تقديم طلبات شغل الوظائف الإدارية بوسائل إعلام متعددة
					(3) يتضمن الإعلان الشواغر المطلوبة بدقة
					(4) يتم تحديد الشروط المطلوبة للمرشحين بوضوح
					(5) يتم تحديد الجهة أو الجهات التي سوف تقوم بتقييم المرشحين لانتقاء المقبولين في الوظائف المطلوبة
					(6) يتم تحديد طرائق تقييم المرشحين لانتقاء المقبولين في الوظائف المطلوبة
					(7) يتم تحديد موعد الإعلان عن إصدار أسماء المقبولين
درجة التطبيق					تطبيق الشفافية في إصدار قوائم شاغلي الوظائف الإدارية
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					(8) يتم إصدار قوائم شاغلي الوظائف الإدارية في المواعيد المحددة
					(9) يتم إعلان القوائم بشكل علني
					(10) يتم التقيد بالشروط الواردة في الإعلان بدقة

درجة تطبيق الشفافية في اختيار شاغلي الوظائف الإدارية في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية

					(11) تتضمن قوائم المقبولين بيانات المقبولين الأساسية (القدم الوظيفي، الشاغر، سبب الاختيار..)
					(12) يتم تحديد موعد زمني لتقييم أداء المقبولين بعد شغلهم للوظيفة
					(13) يتم السماح بالاعتراضات على قوائم المقبولين ضمن شروط واضحة
درجة التطبيق					<b>تطبيق الشفافية في تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية</b>
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً	
					(14) يتم تقييم أداء شاغلي الوظائف الإدارية في الموعد المحدد لها
					(15) يتم تحديد معايير تقييم الأداء بشكل موضوعي
					(16) يتم إعلان نتائج التقييم بشكل علني
					(17) يتم تثبيت التكاليف أو إنهائه بناء على نتائج تقييم الأداء
					(18) يتم تحديد آلية واضحة للاعتراض على نتائج تقييم الأداء
					(19) يتم الربط بين نتائج تقييم الأداء والترقي أو النقل الوظيفي مستقبلاً