

درجّة تطبّيق الشفافيّة الإداريّة لدى قائدات المدارس الملحّقة بها برامج التربية الخاصة بمدينتي الرياض

إعداد

ندى بنت علي بن حسن السيد

العام الدراسي

2018 - 2019

المخلص

يعتبر قائد المدرسة الشخص الأهم الذي توكل إليه مهمّة إدارة العمليّة التعليميّة والتربويّة في المدرسة، لذلك تم إعداد البحث الحالي لتحديد مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الملحّقة بها برامج التربية الخاصة لقيم: (المساءلة الإدارية، اتخاذ القرارات، تقييم الأداء)، بالإضافة إلى ذلك هدف البحث الحالي إلى التعرف على ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة في ضوء متغيرات (المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف البحث الحالي تمّ استخدام المنهج الوصفي، بالإضافة إلى إعداد أداة الاستبانة التي وزعت على عينة البحث، والتي بلغت (318) معلّمة اختيرت بطريقة عشوائية من معلّمت المدارس الملحّقة بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض، وفي ضوء ذلك أظهرت نتائج البحث أن يتم تطبيق الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الملحّقة بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض بنسبة مرتفعة، وتأتي في المرتبة الأولى المساءلة الإدارية، ثم يليها تقييم الأداء في المرتبة الثانية، وأخيراً اتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة، كما أكدت النتائج على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير المؤهل العلمي و عدد سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: الشفافية، القائدات الإداريات، المدارس، التربية الخاصة، تقييم، الأداء.

Abstract

The school leader is the most important person entrusted with the task of managing the educational process in the school; therefore, the current study is designed to determine the degree of applying value of administrative transparency by principals of schools in which special education programs are followed for the value of (administrative accountability, decision making and performance assessment). To achieve the objectives of the study, used the descriptive approach as it is the appropriate one for the study. The researcher collected information through a questionnaire. The study population was (318) of school's teachers, in which special education programs are followed in Riyadh City, that were chosen in a simple random way. The results of the research show that the degree of applying value of administrative Transparency by inclusion school principals in Riyadh City were high. Administrative accountability was ranked first, then performance assessment. Then Decision making was the least administrative transparency, there were no statistical differences among the average responses of the study members regarding the degree of applying administrative transparency by inclusion school principals in Riyadh City according to the academic qualification and years of experience variables.

Keywords: educational, Administrative, school, teachers, performance.

المقدمة

يُعتبر قائد المدرسة الشخص الأهم الذي توكل إليه مهمة إدارة الأمور العمليّة التعليميّة و التربويّة في المدرسة، و العمل على النهوض بهذه العمليّة إلى أعلى وأسمى مراتبها و غايتها؛ من أجل تحقيق أهدافها، التي تتمثل بتنشئة جيل صالح من أبناء الأمة على طاعة الخالق- عزّ وجلّ- وسنّة رسوله، وعلى مكارم الأخلاق، الإخلاص والولاء للوطن.

ويعد قائد المدرسة هو المسؤول الأول عن سير العمليّة التربويّة التعليميّة داخل المدرسة؛ سواء كانت مدرسة تتبع للتعليم العامّ، أو التعليم الخاص، ففي السابق كان دوره القائد متمركزاً حول الإشراف والإدارة فقط؛ و في الوقت الحالي أوكلت له العديد من المهام؛ التي من شأنها أن تساعد في تحقيق الهدف الأساسي للمدرسة بصورة أكبر، فلم يعد دوره يقتصر على الإدارة فحسب؛ بل أصبح إدارياً تنفيذياً (قائداً تنفيذياً)، فنياً إشرافياً (مشرفاً تربوياً مقيماً)، اجتماعياً (ربط المدرسة بالمجتمع المحلي)، وغيرها العديد من المهام التي تتطلب قدرة خاصة، ونظاماً إدارياً خاصاً؛ ليتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة من العمليّة التربويّة والتعليميّة في المدرسة.

و مع الأدوار و المهام الجديدة التي أوكلت إلى قائد المدرسة، و لضمان تطبيقها بالشكل الذي يتناسب مع أهميّة الدور الذي يمارسه قائد المدرسة، استوجب تفعيل دور المحاسبة والشفافيّة، وقياس مستوى الأداء، وما حققته المدرسة من مُخرجات ومكتسبات وإنجازات، والتي تتناسب مع ما قدمه القائد لإدارة المدرسة من دعم ومساندة (الماجد، 2010م، ص26).

فالشفافيّة الإداريّة تعد من أهم الاتجاهات التي تلقى اهتماماً كبيراً في الوقت الحالي؛ خصوصاً في الدول العربيّة التي تعاني مؤسساتها من العديد من مظاهر التخلف و التقصير الإداري الذي أعاقها لعقود طويلة عن تحقيق أهدافها؛ فالشفافيّة مطلب أساسي للحدّ من الفساد. ومباشرة المساءلة؛ بقصد وقف أعمال التحايل والتجاوز؛ فضلاً عن أهميتها لممارسة حقّ المشاركة في صنع القرار (معقيل، 2014م، ص6).

كما وتُعد المملكة العربيّة السعوديّة واحدة من الدول العربيّة التي اعتنت بالشفافيّة ومكافحة الفساد؛ كونها متطلباً دينياً قبل أن تكون متطلباً حضارياً؛ و ذلك بسبب انعدام الشفافيّة وانتشار الفساد؛ الأمر الذي أكد على ضرورة التركيز على تبني مفاهيم مكافحة الفساد و الشفافيّة والمساءلة، والمبادرة إلى تأسيس الهيئة الوطنيّة لمكافحة الفساد، والانضمام للاتفاقيات والمعاهدات العربيّة والدوليّة لمكافحة الفساد (الحربي، 2012م، ص310).

ومن مظاهر التقدّم والتطور في العمليّة التعليميّة و التربوية زيادة الاهتمام بالطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة وتعليمهم؛ وذلك لتحقيق نهضة المجتمع بجميع أفراد، وتوفير فرص تعليم متكافئة لجميع الأفراد على اختلاف فئاتهم، ولتحسين الأداء والإصلاح الإداري، وتحقيق الأهداف التي تم وضعت مسبقاً من قبل وزارة التربية والتعليم، ومواكبة التطورات الحاصلة التي تشهدها المملكة العربيّة السعوديّة؛ وتماشياً مع رؤية 2030، والتي تنادي بضرورة إظهار الطاقات الكامنة لدى أفراد المجتمع بشكل عامّ، ولدى الطلاب بنوعهم: العاديين وذوي الاحتياجات الخاصة بشكل خاص، كانت الحاجة كبيرة لمعرفة مدى تحقّق الشفافيّة الإداريّة؛ لدى قائدات المدارس

الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض، ومنها فقد جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة تحديداً بمدينة الرياض.

مشكلة البحث

مع ارتفاع نسبة وقوع المشكلات و الممارسات غير الصحيحة في النظام التقليدي للمؤسسات التربوية؛ بات من الضروري البحث عن أسباب و حلول للتخلص مشكلات التعليم ومعالجتها (معقيل، 2014م، ص17). لذلك أصبح من ضروري دمج الشفافية الإدارية في القيادة والإدارة المدرسية في مدارس التعليم العام ومدارس التعليم الملحق بها برامج التربية الخاصة، و التي تؤدي إلى النهوض بإدارات و قيادات مدرسية واعية، تساهم في تقديم برامج التربية الخاصة بشكل صحيح؛ فهي المسؤولة المباشرة عن تسهيل دور المدرسة في تطبيق برامج التربية الخاصة (أبو غانم، 2017م).

وبما أن درجة تطبيق الشفافية في إدارات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة غير واضحة و لم تحظ بتلك الأهمية من قبل الباحثين فعلى حد علم الباحثة- لا يوجد دراسة تناولت موضوع الشفافية الإدارية في المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في منطقة عينة الدراسة؛ لذا فهناك ضرورة لإجراء هذا البحث للكشف عن مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض؛ من خلال المجالات التالية: المساءلة، ووضع القرارات، وتقييم الأداء من وجهة نظر معلمات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض.

أسئلة البحث

تم إعداد البحث الحالي للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تطبيق قيم الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض؟

و ينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، كما يلي:

1. الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدى أفراد الدراسة حول تطبيق قيم الشفافية الإدارية؛ لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

2. الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدى أفراد الدراسة حول تطبيق قيم الشفافية الإدارية؛ لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض؛ تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؟

أهداف البحث

جاء البحث الحالي للإجابة عن التساؤلات السابقة، ولتحقيق مجموعة الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة تطبيق قيم الشفافية الإدارية (المساءلة، اتخاذ القرارات، تقييم الأداء)؛ لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض.
2. تسليط الضوء على الفروق في درجة تطبيق قيم الشفافية الإدارية؛ لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض؛ التي ترجع لمتغير المؤهل العلمي.
3. تسليط الضوء على الفروق في درجة تطبيق قيم الشفافية الإدارية؛ لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض؛ التي ترجع لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله، ألا وهو مفهوم الشفافية الإدارية، حيث يعد مفهوم الشفافية الإدارية من المفاهيم الفعالة في القيادة المدرسية والتربوية، حيث تتمثل أهمية الشفافية الإدارية في زيادة الثقة بين مكونات الجهاز الإداري في المؤسسة؛ بالإضافة إلى منح الجمهور ثقته بالمدرسة التعليمية، كما أن تحقيق الشفافية الإدارية ينعكس إيجاباً على مجموع العمليات الإدارية في المدرسة؛ مما يسهم في تقدم المدرسة وقيامها بواجبها وتحقيق أهداف العملية التعليمية على أكمل وجه (الحشاش، 2014م). وقد يسهم البحث الحالي في زيادة الوعي لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بأهمية الإدارة بالشفافية.

حدود الدراسة

تشمل حدود الدراسة على الحدود الموضوعية والزمنية والمكانية والبشرية، وهي كالتالي:

1. **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية للبحث الحالي في الوقوف على مدى تطبيق الشفافية الإدارية؛ لدى قائدات في المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض؛ من خلال القيم التالية: (الشفافية في المساءلة، وفي اتخاذ القرارات، وفي تقييم الأداء).
2. **الحدود الزمنية:** و تتمثل الحدود الزمنية للبحث الحالي في تطبيقه خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2019/2018م.
3. **الحدود المكانية:** و تتمثل الحدود المكانية للبحث الحالي في تطبيقه على المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض.

4. الحدود البشرية: و تتمثل الحدود البشرية للبحث الحالي في عينة بلغ عددها (318) معلمة من معلمات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض.

أولاً: الشفافية الإدارية:

1.1: مفهوم الشفافية الإدارية:

الشفافية في اللغة ترجع إلى الجذر الثلاثي (شفف)؛ أي: الخفة ورقة الحال أو الستر القليل، وجمعها (أشفاف)، والشفافية تعرف بأنها القدرة على رؤية الأشياء المخفية، ومعرفة حقيقتها. فالشفافية مصطلح يطلق على ما يمكن استيعابه بسهولة، أو ما يمكن فهمه بطريقة سهلة (المخلافي، 2013م، ص65).

ويرى بعض الباحثين أن الشفافية هي مفهوم قائم على الشراكة مع الأفراد، والإفصاح الكامل والوضوح التام عند طرح أو مناقشة موضوع، أو خطة ما، أو مشروع؛ بطريقة منهجية قابلة للفهم والمتابعة والمراجعة بصراحة ومكاشفة عالية، وتجنب إخفاء المعلومات، وعرضها بطريقة دقيقة وصحيحة ومتكاملة؛ وبدرجة من المصادقية العالية، وبذلك تكون الشفافية الحقيقة قائمة على ثلاثة شروط، الأول: الدقة، والثاني: العلاقة، والثالث: التوقيت؛ مما يستوجب تقديم المعلومة الصحيحة والدقيقة بشكل مستمر، وأن تتوفر للجمهور من قبل المؤسسات في وقتها الصحيح؛ حتى تصبح الشفافية لازمة لتطوير الفرد والمجتمع؛ من خلال الحد من الفساد، ورفع مستوى العدل بين أفراد المجتمع.

وقد تم تعريف الشفافية من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها: نظام يشير إلى تقاسم المعلومات، والتصريف بطريقة مكشوفة، فهي تسمح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا المعلومات حول هذا الشأن بسهولة؛ والتي قد يكون لها دور أساسي في تسليط الضوء على السلبيات من أجل حماية مصالحهم؛ ومضمون ذلك الجمع بين مفهومي المعلومات والاتصال الذي يجعل المواطنين منتجين ومستخدمين وناقلين للمعلومات في آن واحد، وهذا يؤدي إلى أن الأنظمة ذات الشفافية ستمتلك إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام؛ كما أنها ستمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصالح والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور (المؤقت، 2013).

و تعرف الشفافية الإدارية إجرائياً في هذا البحث بأنها: مجموعة من التعاملات و الممارسات و الإجراءات الإدارية التي تلتزم القائادات في المدارس بالقيام بها، حيث تشمل الشفافية المشاركة بعملية صنع القرار و الكشف المقصود عن المعلومات في العملية الإدارية في المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض.

1.2: أهداف الشفافية:

تهدف الشفافية إلى تحقيق جملة من لأهداف التي تساهم في تطوير المؤسسة و تنمية وتحسين العمل الإداري بمختلف مستوياته، والوصول بمستوى أداء المؤسسة إلى أعلى درجات الفاعلية؛ مما يساعد في الوصول إلى أهداف المؤسسة وبلوغ غايتها. و لعل من أهم أهداف الشفافية ما يلي:

1. سهولة فهم الإجراءات، ووضوحها، ومرونتها؛ مما يسهل إنجاز الأعمال ببسر وسهولة.
2. تعزيز الرقابة الإدارية، وزيادة كفاءتها وفعاليتها؛ وذلك خلال دقة ووضوح الإجراءات والممارسات الإدارية المعمول بها.
3. رفع قدرة الأقسام الإدارية في مواكبة المستجدات والتغيرات: السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية المحيطة بها.
4. العمل على مكافحة الفساد الإداري، والممارسات الإدارية الخاطئة، ودعم وتشجيع مسيرة الإصلاح والتنمية (معقل، 2014م، ص32).

ثانياً: القيادة المدرسية:

1.2: مفهوم القيادة المدرسية:

تحتل القيادة المدرسية أهمية شديدة في نجاح العملية التعليمية، فهي ليست مجرد أنظمة و قوانين؛ فهي تعد فن معاملة الطبيعية البشرية، وفن التأثير في السلوك البشري؛ لتوجيه مجموعة من الناس نحو أهداف معينة بطريقة معينة؛ تتضمن طاعتهم وتعاونهم، وكسب ثقتهم واحترامهم، وتوجيههم، والتأثير فيهم.

في حين يرى البعض أن القيادة المدرسية هي تحقيق الهدف المنشود بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف، وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة؛ مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات (ليفنجسون، 2012م).

و تعرف القيادة المدرسية إجرائياً بأنها: مجموعة المهارات و الخصائص التي يمتلكها القائد التربوي و التي تتطلبها منه طبيعة ونوعية المهام و الأعمال المتوقع منه تنفيذها و اتباعها في قيادته للمدرسة؛ لتتمكن من بلوغ أهدافها المنشودة في أجواء يسودها الأمن والارتياح.

2.2: أهداف القيادة المدرسية:

و يمكن تلخص أهداف القيادة المدرسية في رعاية الطلاب من كافة النواحي، من حيث بناء شخصية الطالب روحياً، وعقلياً، وعلمياً، وتربوياً، وجسدياً، وثقافياً، ونفسياً؛ وذلك من خلال إعداد البرامج والأنشطة والخدمات التي تساعد الطالب على تنمية شخصيته في المدرسة و المجتمع الذي تحيط به، و الاهتمام بالمعلمين والعاملين الآخرين في المدرسة؛ والذي يتضمن شؤون جميع العاملين في المدرسة، ومساعدتهم على النمو المهني والعلمي والثقافي؛ واستخدام الأساليب الإدارية التي تحفزهم على العمل المنتج من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، و

توفير المستلزمات المادية والبشرية التنظيمية؛ وذلك من حيث إعداد وتنمية الكوادر البشرية، وتوفير المستلزمات البشرية والمادية والتقنية (آل ناجي، 2014م، ص 106).

في حين يرى أحمد (2010م، ص28) أن أهداف القيادة المدرسية، تتمثل فيما يلي:

- بناء شخصية التلميذ: (عقليا، وعلميا، وثقافيا، واجتماعيا، ونفسيا) وتربيته تربية إسلامية صحيحة بمنهج إسلامي.
- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة؛ بما يحسن العلاقة بين العاملين في المدرسة، ووضع خطط التطوير والنمو للمدرسة في المستقبل.
- مشاركة المدرسة والمعلم في خدمة المجتمع، ومواجهة مشكلاته المتغيرة.
- الإشراف و المتابعة التامة على تطبيق مشروعات المدرسة في الحاضر والمستقبل.
- إعداد النشاطات التي تساعد الطلاب في تنمية الشخصية اجتماعيا وتربويا.
- تنمية اتجاهات إيجابية نحو الذات والآخرين، ونحو العمل، والإيمان بالعمل كقيمة في حياة الفرد.
- إشراك جميع العاملين في صنع القرار، استخدام جميع الطاقات لخدمة العملية التربوية.
- غرس روح الاطلاع بالناسئة، والاهتمام والدقة، وإعدادهم لفهم الحياة، والاستعداد لمواجهةها.
- إيجاد نظام جيد من الاتصالات الداخلية والخارجية.
- العمل بروح الفريق، وتعميق روح الانتماء للمدرسة والولاء لها.
- تنمية خبرات العاملين، وتنسيق جهودهم.

ثالثاً: **قائدة المدرسة:**

1.3: تعريف قائدة المدرسة:

يعرف قائد المدرسة بأنه الشخص المسؤول عن الأعمال الإدارية والفنية و التنفيذية في المدرسه؛ و الذي يسعى إلى تطوير معلميه، ورفع مستوى أداء طلاب و تحصيلهم؛ وذلك باستثمار الموارد المادية والبشرية، وحسن تنظيمها (العاجز، وشلدان، 2009م).

في حين يرى مرسى (2010) بأن القائد الناجح هو الذي يمتلك القدرة على خلق جوّاً من العمل يتوفر فيه الانسجام والمناخ الصحي الملائم للعاملين، وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه، والحصول على تعاونهم الكامل (مرسى، 2010م، ص144).

و يعرف القائد المدرسي إجرائياً بأنه المسؤول الأول عن إدارة كل ما يتعلق بالمدرسة و العملية التعليمية، من توجيه و ارشاد للموظفين و المعلمين و الطلبة، بالإضافة إلى التأكد و ضمان تحقيق الأهداف المرجوة من المدرسة و العملية التعليمية.

2.3: مهام قائدة المدرسة:

توكل للقائد الإداري في المدارس مجموعة من المهام وقد ذكر مارزانو ووترز وماكلنتي (2009م، ص22) أن مهام القائد يتمثل أهمها فيما يلي:

- **التأكيد:** فهو المستوى الذي يبلغه القائد في التعبير عن التقدير لإنجازات المدرسة، والاحتفاء بها؛ وفي الإقرار بالإخفاقات أيضاً.
- **وكيل التغيير:** من غير المؤلف بالنسبة للمدرسة أو أي منشأة تعليمية أخرى أن تحتفظ بممارسات معينة على وضعها، وعدم تعريضها للاختبار لسنوات وعقود؛ بسبب تاريخها الطويل في التعليم.
- **المكافآت الطارئة:** تشير المكافآت الطارئة إلى المستوى الذي يعترف فيه قائد المدرسة بالإنجازات الفردية ويكافئها.
- **التواصل:** يشير التواصل إلى المستوى الذي يبلغه قائد المدرسة في إقامة خطوط متينة من الاتصالات بين المدرسين والطلاب، وبين الطلاب والمدرسين.
- **الثقافة:** يستخدم قائد المدرسة الثقافة عند التحدث مع المدرسين وتقديم الثناء إليهم؛ حيث إنها المدى الذي يبلغه القائد في رعاية معتقدات مشتركة، والإحساس بالمجتمع، والتعاون بين جميع أفراد الطاقم.
- **الانضباط:** ويقوم الانضباط على حماية ووقاية المدرسين.
- **المرونة:** تشير المرونة إلى المستوى الذي يبلغه القائد في تكييف سلوكه القيادي مع حاجات المجتمع والوضع الراهن؛ مع ثقته بالتعامل مع الخلافات بارتياح.
- **التركيز:** وهو المستوى الذي يبلغه القائد في رسم الأهداف الواضحة، و إعطيها أهمية و عناية كبيرة في واجهة اهتمام المدرسة.
- **المدخلات:** تشير المدخلات إلى المستوى الذي يصل إليه القائد في إشراك المدرسين في وضع وتنفيذ قرارات وسياسات مهمة.
- **التحفيز الفكري:** يشير إلى المستوى الذي يبلغه القائد في ضمان أن يكون لدى كل من الهيئة التدريسية والطاقم الإداري إدراك لأكثر النظريات والممارسات حداثة فيما يتصل بالتعليم الفعال.
- **المشاركة في المنهاج الدراسي، والتدريس، والتقويم:** توجه هذه المسؤولية اهتمامها إلى مدى مشاركة القائد في وضع وتطوير وتطبيق المنهاج الدراسي، والتدريس، وفعاليات التقويم في مختلف المراحل الدراسية.
- **السعي للكمال:** حيث إن هذه المسؤولية تشير إلى المستوى الذي يبلغه القائد في التأثير في الآخرين، ويكون القوة الدافعة لدى تطبيق ابتكار صعب.
- **معرفة الأوضاع:** تشير إلى إدراك القائد للتفاصيل والاتجاهات الخفية ذات الصلة بعمل المدرسة، واستخدامه لهذه المعلومات؛ لمعالجة المشكلات الراهنة والمحتملة.
- **إمكانية الرؤية:** تشير إلى المستوى الذي يقوم فيه القائد بالاهتمام بالاتصال مع المدرسين والطلاب وأولياء الأمور، ويتفاعل معهم.

رابعاً: برامج التربية الخاصة:

1.4: تعريف برامج التربية الخاصة:

تعرف برامج التربية الخاصة بأنها تلك البرامج الخدمائية والتربوية والاجتماعية والنفسية للأطفال الذين يمتلكون إعاقات جسدية و أعمارهن تحت سن الثامنة؛ بهدف تقديم المساعدة إلى أولئك الأطفال على التأقلم والوصول إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم؛ بالإضافة إلى تمكين أسرهم ودعمهم للقيام بأدوارهم الهامة في حياة أطفالهم (المكانين، الصمادي، 2016م).

و يرى الشريف (2011) بأنها مجموعة من البرامج التعليمية والتربوية الوقائية والعلاجية المتخصصة، التي تقدّم لفئات من الأفراد الذين يمتلكون إعاقة؛ بهدف تقديم رعاية لهم ومساعدتهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتحقيق أهدافهم وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو ذاتهم، بما يحقق لهم أكبر قدر من التوافق الشخصي والتربوي والمهني والاجتماعي (الشريف، 2011م، ص21).

و تعرف برامج التربية الخاصة إجرائياً بأنها مجموعة من الدورات التدريبية التي يشرف عليها و يقوم بتنفيذها مجموعة من الأخصائين في مجال طب الأطفال و العلاج الطبيعي و الوظيفي، و معلمي التربية الخاصة و الإرشاد النفسي، بهدف تقديم الدعم و المساعدة للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة.

2.4: أهداف برامج التربية الخاصة:

تهدف برامج التربية الخاصة إلى تنمية قدرات الطالب من ذوي الاحتياجات الخاصة في نفس المجالات التي ينمو فيها الطالب العادي، وهي: المجال المعرفي، والمجال اللغوي، والمجال الإنفعالي، والمجال الاجتماعي، والمجال الحركي، والمجال الأكاديمي (التحصيل الدراسي). وتتلخص أهداف برامج التربية الخاصة فيما يلي:

- التدريب على المهارات الأساسية في رعاية النفس: تناول الطعام، واستخدام الحمام، واللبس، والنظافة؛ وفي التفاعل مع الأطفال والإخوة والمعلمات والوالدين.
- تنمية الخبرات المعرفية لدى الطالب، التي تطور قدراته على الإدراك و الانتباه، واكتساب المفاهيم، والتذكر، وتحصيل المعلومات عن البيئة التي يعيش فيها.
- تطوير شخصية الطالب، و ذلك بإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية؛ مما يساعد في تنمية الاعتماد على النفس، تطوير مفهوم الذات، ، والدافعية، وحب الاستطلاع عنده.
- تطوير المهارات اللغوية لدى الطالب، والقدرة على التفاعل بالكلام؛ من خلال تنظيم عملية التفاعل مع الطالب، بحيث تجعله يعتمد على اللغة كعنصر أساسي في التعبير عن أفكاره وحاجاته ومشاعره.
- تطوير المهارات الحركية الدقيقة و الكبيرة للطالب؛ وذلك بتوفير الأنشطة الحركية الفردية و الجماعية في الألعاب و الأنشطة الخارجية و الداخلية ، و الحفلات، و المسابقات، و الفك و التركيب وغيرها.
- تحفيز الطالب على ممارسة السلوك الاجتماعي المقبول في المواقف اليومية، وفي تعامله مع الآخرين، وتعليمه الأداب و السلوكيات التي يمتلكها الطالب العادي بدون معلم؛ مثل: كيف يستأذن، ويشكر، أو يبدأ اللعب، أو كيف يسلم على الناس وغيرها.

- تطوير المهارات الأساسية للتعلم الابتدائي لدى الطلاب، و التي تحتوي على مهارات التعامل مع أدوات الكتابة والرسم والتلوين، والأناشيد، والمفاهيم الكمية والكيفية البسيطة.
- لفت أنظار الوالدين حول الخصائص و الحاجات الأساسية للطلاب، وكيفية إشباعها في الوقت المناسب؛ من خلال التفاعل معه، و تقديم التوجيه له عند ممارسته الأنشطة المختلفة (مرسي، 1996م، ص40).

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات و الأبحاث السابقة موضوعات مشابهة و ذات صلة بموضوع البحث الحالي، و هو مفهوم الشفافية و مدى تطبيقها من قبل القائدات في مدارس التعليم العام و الخاص. فيما يلي بعض الدراسات العربية و الأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث الحالي:

الدراسات العربية:

- دراسة أبو غانم (2017) التي كان عنوانها " المعوقات التي تواجه قيادات المدارس الملحق بها برامج التربية الفكرية وعلاقتها ببعض المتغيرات" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في المعوقات التي تواجه قيادات المدارس الملحق بها برامج التربية الفكرية في مدينة الرياض؛ تعزى لمتغيرات الدراسة، و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى إعداد أداة الاستبانة التي طبقت على عينة بلغ عددها (220) من مدراء و مشرفي المدارس الملحق بها برامج التربية الفكرية بمدينة الرياض، و أكدت نتائج الدراسة على أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في المعوقات التي تواجه قيادات المدارس الملحق بها برامج التربية الفكرية في مدينة الرياض؛ تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، كما أكدت على ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في المعوقات التي تواجه قيادات المدارس الملحق بها برامج التربية الفكرية في مدينة الرياض؛ تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور.
- دراسة آل جبار (2016) التي كان عنوانها "دور القيادة المدرسية في تطبيق برامج دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بالمدارس الابتدائية بمنطقة عسر تصور مقترح" حيث هدفت إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق عملية الدمج للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بالمدارس الابتدائية بمنطقة عسير بشكل مخطط له، بالإضافة إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في استخدام التقنيات الحديثة في إدارة برامج دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إعداد أداة الاستبانة التي وزعة على عينة الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (417) من المدراء والمعلمين العاملين في المدارس الابتدائية التي تحتوي على دمج للتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة، وقد بينت نتائج الدراسة أن يتم تطبيق عملية الدمج للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بالمدارس الابتدائية بدرجة كبيرة وبشكل مخطط له في منطقة عسير، كما أكدت النتائج على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسط درجات عينة الدراسة في استخدام التقنيات الحديثة في إدارة برامج دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة تعزى لمتغير المؤهل.

- دراسة السلمي (2016) التي كان عنوانها "مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين" حيث هدفت إلى تسليط الضوء على مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين، بالإضافة إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم إعداد أداة الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (295) من معلمي مدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة الكامل بمكة المكرمة، وقد أكدت نتائج الدراسة على أن تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين في المشاركة في اتخاذ القرارات و المساءلة الإدارية؛ تعزى لمتغير التخصص.

- دراسة الشدي (2015) التي كان عنوانها "واقع إمام مديرات المدارس بالجوانب المعرفية والمهارية اللازمة للعمل في المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض" حيث هدفت إلى تسليط الضوء على واقع إمام مديرات المدارس بالجوانب المعرفية والمهارية اللازمة للعمل في المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض من وجهة نظر عينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك تهدف إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في إمام المديرات بالجوانب المعرفية والمهارية؛ تعزى لمتغيرات الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد طبقت الدراسة على عينة بلغ عددها (238) من العاملين في المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بالرياض، حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد نقص في المهارات المعرفية المتمثلة بإمام مديرات المدارس بالقواعد التنظيمية لبرامج ومراكز التربية الخاصة، وأن هنالك ضعف في المهارات الفنية المتعلقة بإعداد الخطط المستقبلية لبرنامج الدمج، كما أكدت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في إمام المديرات بالجوانب المهارية والمعرفية للعمل مع ذوي الاحتياجات الخاصة؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- دراسة الحشاش (2014) التي كان عنوانها "درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري ومديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، وعلاقتها بأداء العاملين فيها" حيث هدفت إلى تحديد مدى تحقيق الشفافية الإدارية؛ لدى مديري ومديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، بالإضافة إلى التعرف على ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها؛ تعزى لمتغيرات الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إعداد أداة الاستبانة، وقد وزعت على عينة بلغ عددها (281) من الموظفين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه كانت درجة تحقيق الشفافية الإدارية كبيرة لدى مديري ومديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، كما أكدت النتائج على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية وأبعادها؛ تعزى لمتغيري الجنس و المؤهل العلمي.

- دراسة الشمراني (2014) التي كان عنوانها "الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بمحافظة بلقرن" حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة مديري المدارس بمحافظة بلقرن للشفافية الإدارية من وجهة نظر عينة الدراسة، كما هدفت للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في درجة ممارسة الشفافية الإدارية؛ تعزى لمتغيرات الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم إعداد أداة الاستبانة التي وزعت على عينة بلغ عددها (390) معلماً من معلمي المدارس في محافظة بلقرن، و أظهرت النتائج أن ممارسة الشفافية الإدارية جاءت بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس بمحافظة بلقرن، كما أكدت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في درجة ممارسة الشفافية الإدارية؛ تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات عينة الدراسة في درجة ممارسة الشفافية الإدارية؛ تعزى لمتغير المرحلة لصالح المرحلة المتوسطة.

الدراسات الأجنبية

دراسة Sarhan (2016) التي كان عنوانها " **Administrative Transparency in Public Secondary Schools in Jordan**" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الشفافية الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية العامة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم أداة الاستبانة التي وزعت على عينة بلغ عددها (263) من معلمي المدارس الثانوية العامة في مديرية التعليم في منطقة الزرقاء الأولى في الأردن، وقد أكدت النتائج على أنه جاءت ممارسة الشفافية الإدارية بدرجة متوسطة في مجالات وضوح المعلومات، والمساءلة الإدارية، وأن مستوى ممارسة الشفافية كان منخفض في مجال المشاركة، وأن مديري المدارس لا يزالون يمارسون الإدارة التقليدية من حيث الانفراد في صنع القرار.

دراسة JenaAbadi & Mobasheri (2014) التي كان عنوانها " **The study of Organizational Trust Effect on Organizational Transparency and Loyalty of Primary School Teachers in Zahedan City**" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقة التنظيمية على الشفافية التنظيمية والولاء لدى معلمي المدارس الابتدائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كما تم إعداد أداة الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة (328) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية في مدينة زاهدان، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية بين الشفافية التنظيمية وبين أبعاد الثقة التنظيمية (الجدارة، والنزاهة، وحسن النية)، كما يوجد علاقة بين الشفافية التنظيمية والأبعاد الموقفية والسلوكية للولاء التنظيمي، كما أكدت النتائج على أنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة بين الثقة والولاء لدى العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة:

على الرغم من أن الدراسات السابقة التي تم ذكرها تناولت موضوعات مشابهة لموضوع البحث الحالي إلا أن هنالك أوجه تشابه و أوجه اختلاف بينها و بين البحث الحالي، حيث اتفق البحث الحالي في هدفه مع بعض الدراسات السابقة؛ مثل: دراسة الحشاش (2014م)، والشمراي (2014)، ودراسة (Serhan, 2016)، والسلمي (2016م) في التعرف على درجة تطبيق الشفافية الإدارية. كما اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة؛ مثل: دراسة الشمراي (2014)، والحشاش (2014)، ودراسة (JenaAbadi & Mobasheri, 2014)، والشدي (2015)، ودراسة (Serhan, 2016)، والسلمي (2016)، وآل جبار (2016)، وأبوغانم (2017).

كذلك اتفق البحث الحالي في استخدامه لأداة البحث، وهي الاستبانة مع غالبية الدراسات السابقة؛ مثل: دراسة (JenaAbadi & Mobasheri, 2014)، ودراسة الشمراي (2014)، والحشاش (2014م)، الشدي (2015)، السلمي (2016م)، ودراسة (Serhan, 2016)، ودراسة آل جبار (2016)، ودراسة أبوغانم (2017)، أما فيما يتعلق بعينة البحث، فقد اتفق البحث الحالي في اختياره لقائدات المدارس مع دراسة الشدي (2015)، ودراسة آل جبار (2016)، ودراسة أبوغانم (2017).

في حين اختلف البحث الحالي في هدفه في بعض أجزاءه مع بعض الدراسات السابقة؛ مثل: دراسة (JenaAbadi & Mobasheri, 2014)؛ التي هدفت إلى بحث أثر الثقة التنظيمية على الشفافية التنظيمية. كما اختلفت عينة البحث الحالي مع عينة بعض الدراسات السابقة؛ مثل: دراسة الشمراي (2014)؛ التي اشتملت على المعلمين، ودراسة الزهراني (2014)، ودراسة الحشاش (2014م)؛ التي اشتملت على المشرفين التربويين، ودراسة (JenaAbadi & Mobasheri, 2014)؛ ودراسة (Serhan, 2016)، ودراسة السلمي (2016م)؛ التي اشتملت على المعلمين.

منهج البحث

لتحقيق أهداف البحث الحالي التي تتمثل في الكشف عن مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض، من خلال المجالات التالية: الشفافية في المساءلة، وفي وضع القرارات، وفي تقييم الأداء تم استخدام المنهج الوصفي، و ذلك من خلال الاطلاع على الدراسات و الأبحاث السابقة التي تتعلق بموضوع البحث الحالي، بالإضافة إلى تحليل نتائج اداة الاستبانة التي تم تصميمها و توزيعها على عينة البحث.

أدوات البحث

تم استخدام أداة الاستبانة التي تتلائم مع طبيعة المنهج المتبع في البحث الحالي للمساهمة في تحقيق نتائج البحث، وذلك لاستقصاء وجهات نظر أفراد عينة البحث حول موضوع الشفافية الإدارية؛ و مدى تطبيقها لدى قائدات في المدارس الملحقة بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض؛ من خلال القيم التالية: (الشفافية في المساءلة، وفي اتخاذ القرارات، وفي تقييم الأداء).

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا الجزء من البحث سيتم مناقشة نتائج التي تم التوصل إليها من خلال أسئلة أداة الاستبانة التي تم تصميمها، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة البحث على النحو التالي:

السؤال الأول: ما درجة تطبيق قيم الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الملحقة بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض؟

للتعرف على مدى تطبيق الشفافية الإدارية لقيم (اتخاذ القرارات، تقييم الأداء) لدى قائدات المدارس الملحقة بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والتكرارات، والنسب المئوية لإجابات أفراد الدراسة، وقد تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (1) المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق الشفافية الإدارية؛ لدى قائدات المدارس الملحقة بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض

الترتيب	درجة التطبيق	المتوسط الحسابي	مجالات الشفافية الإدارية
1	عالية	3,50	المساءلة الإدارية
2	عالية	3,48	تقييم الأداء
3	عالية	3,41	اتخاذ القرارات
-	عالية	3,46	المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول (1) مايلي:

أن نسبة تطبيق الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض كانت عالية، و قد بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3,46) حيث جاءت المسألة الإدارية بمتوسط حسابي عام بلغ (3,50)، أي أنها احتلت المرتبة الأولى، ثم يليها في المرتبة الثانية تقييم الأداء بمتوسط حسابي عام بلغ (3,48)، وأخيراً يأتي اتخاذ القرارات بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي عام بلغ (3,41).

وقد يعزى ذلك إلى دور الذي تلعبه الشفافية الإدارية في تنمية وتطوير العملية التعليمية والإدارية في المدرسة، بالإضافة إلى وضوح إجراءات المساءلة الإدارية، ومشاركة المنسوبات في عمليات اتخاذ القرار، والوقوف على مستويات المنسوبات، وتحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لهن؛ بناء على معايير تقييم واضحة ومحددة، وتقييم أداء موضوعي؛ يساعد على تطوير مستويات الأداء، كما أن توافر قيادة مدرسية فعالة تتمتع بدرجة كبيرة من الكفاءة والمهارة الإدارية، يُساهم في تحسين فرص المدرسة على تحقيق أهدافها التعليمية، من خلال تحسين البيئة المدرسية، وبناء فريق عمل تربوي قوي يتمتع بالمهارة والكفاءة، وقد اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة الحشاش (2014)؛ والتي توصلت إلى أن نسبة تطبيق الشفافية الإدارية لدى الإداريين في المدارس التابعة إلى وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت بنسبة كبيرة، كما اتفقت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة السلمي (2016)، والتي توصلت إلى أن تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل جاء بنسبة كبيرة من وجهة نظر المعلمين.

و للتعرف على مدى تطبيق الشفافية الإدارية فيما يتعلق باتخاذ القرارات؛ لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والتكرارات، والنسب المئوية، لإجابات أفراد الدراسة، كما تم ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلٍ منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (2) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق اتخاذ القرارات؛ لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض

الترتيب	الدرجة التطبيقية	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق						العبارات		
			عالية		متوسطة		خفضة				
			ن	%	ن	%	ن	%			
1	عالية	3,5	20	64	8	27	1	5	9	2	عن القرارات التي تتخذها بوضوح.
2	عالية	3,5	21	66	7	22	2	7	10	3	ج للمنسوبات مضمون القرارات الجديدة المتخذة بحقهن.
3	عالية	3,4	19	61	8	27	2	7	8	2	مبدأ التفويض للمنسوبات في عملية اتخاذ القرارات في مجال عملهن.
4	عالية	3,4	20	62	8	27	2	6	12	3	الحلول المقترحة المناسبة التي تم جمعها لمعالجة المواقف.
5	عالية	3,4	18	59	9	29	2	7	13	4	أكبر عدد من الحلول المقترحة لمعالجة المواقف التي يتم فيها اتخاذ القرارات.

الترتيب	درجة التطبيق	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق				العبارات					
			عالية		متوسطة			منخفضة		جداً		
			٥	٤	٣	٢		١	٠	٥	٤	
6	بالية	3,4	19	59	9	28	2	6	15	4	ج للمنسوبات المخالفات لوائح العقوبات الموضح فيها درجة المخالفة، ونوعها، والجزاء المترتب عليها.	
7	بالية	3,3	17	55	9	30	2	8	17	5	لقوانين والإجراءات التي	
8	بالية	3,3	17	56	9	29	2	7	20	6	با وزارة التعليم في بند تطبيق العقوبات.	
9	بالية	3,3	17	54	9	30	2	8	20	6	قرارات تتناسب مع إمكانيات وقدرات المنسوبات.	
10	بالية	3,3	15	50	11	36	2	8	17	5	ي في قراراتها الظروف الاجتماعية للمنسوبات.	
11	بالية	3,3	16	52	9	30	3	11	18	5	الظروف المناسبة للقرار قبل اتخاذه.	
12	بالية	3,3	17	53	9	29	3	10	21	6	د من أخطاء القرارات السابقة الموضوعه في معالجة المواقف المشابهة.	
-	بالية	3,4	المتوسط الحسابي العام				ك المنسوبات في عملية صنع القرارات.					

يتضح من الجدول (2) ما يلي:

يتضمن محور درجة تطبيق اتخاذ القرارات لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض عبارة جاءت جميعها بنسبة تطبيق (عالية)، ويظهر من الجدول السابق أن تطبيق الشفافية الإدارية جاء بنسبة عالية فيما يتعلق باتخاذ القرارات؛ لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض. وترى الباحثة أن وضوح القرارات والنتائج المترتبة عليها يُساهم في خلق بيئة مدرسية قائمة على الوضوح والمشاركة، وهو ما يعمل على تحقيق الأهداف المدرسية المطلوبة، كما أن مشاركة المنسوبات في عملية صنع القرارات واتخاذها؛ يعكس تفهمهن لتلك القرارات بنسبة كبيرة، ومن ثمّ الالتزام بها، وفيما يتعلق بهذه النتيجة فقد ختلفت نتيجة البحث الحالي مع نتيجة دراسة (Serhan, 2016)؛ والتي توصلت إلى أن نسبة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للمشاركة في اتخاذ القرار كانت منخفضة.

للتعرف على مدى تطبيق الشفافية الإدارية فيما يتعلق بتقييم الأداء؛ لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض، تمّ استخدام المتوسطات الحسابية، والتكرارات، والنسب المئوية، لإجابات أفراد الدراسة، كما تمّ ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلّ منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (3) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق تقييم الأداء؛ لدى قائدات المدارس الملحقة بها ببرامج التربية الخاصة بمدينة الرياض

الترتيب	درجة التطبيق	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق								العبارات
			خفظة جداً		خفظة		توسطة		عالية		
			ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
1	عالية	3,6	1,	6	6,	2	20	6	70	224	آلية تقييم الأداء بموضوعية.
2	عالية	3,5	3,	12	4,	1	21	6	70	224	حجج للمنسوبات معايير تقييم الأداء.
3	عالية	3,5	2,	8	5,	1	26	8	65	208	المنسوبات على نتائج تقييم الأداء.
4	عالية	3,5	2,	9	6,	2	22	7	67	216	المنسوبات على آلية تقييم الأداء.
5	عالية	3,5	4,	15	4,	1	25	8	66	210	أداء المنسوبات بصورة دورية خلال العام.
6	عالية	3,5	3,	11	6,	2	24	7	65	209	المنسوبات على الجوانب الإيجابية لعملية تقييم الأداء للاستفادة منها كتغذية راجعة.
7	عالية	3,4	2,	9	8,	2	27	8	61	195	المنسوبات على الجوانب السلبية لعملية تقييم الأداء للاستفادة منها كتغذية راجعة.
8	عالية	3,4	4,	15	8,	2	24	7	62	199	البرامج التدريبية التي تساهم في رفع مستوى أداء المنسوبات.
9	عالية	3,4	4,	14	6,	2	28	9	60	191	نماذج ومعلومات للمقارنة بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي للمنسوبات في المدرسة.
10	عالية	3,4	3,	12	8,	2	28	8	59	189	عملية تقييم الأداء في إعطاء مؤشرات حول الكفاءة في العمل.
11	عالية	3,4	4,	14	8,	2	28	9	58	187	تم طرقات متنوعة في تقييم الأداء.
12	توسطة	3,2	6,	22	12	3	31	9	49	158	برنامجاً تدريبياً مكثفاً للمنسوبات ذات الأداء المتدني في ضوء نتائج تقييمهن.
-	عالية	3,4	المتوسط الحسابي العام								

يتضح من الجدول (3) ما يلي:

أن محور مدى تطبيق تقييم الأداء لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض يتضمن (12) عبارة؛ و قد حصلت (11) عبارة على نسبة تطبيق عالية، وهي العبارات رقم: (3)، 2، 9، 1، 8، 11، 6، 4، 10، 5، 7؛ في حين حصلت عبارة واحدة على نسبة تطبيق متوسطة، وهي العبارة رقم (12)، تؤكد النتيجة السابقة على أن نسبة تطبيق الشفافية الإدارية فيما يتعلق بتقييم الأداء لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض كانت عالية.

مما يبين أهمية تقييم الأداء لدى منسوبات المدرسة، وتدعيم نقاط القوة، و تجاوز نقاط الضعف؛ إضافة إلى معرفة المنسوبات بالواقع الفعلي لمستوى الأداء يُساهم في تطوير مهاراتهم وإمكاناتهم في ضوء ذلك التقييم، كما أن عملية تقييم الأداء تعكس المتطلبات التدريبية للمنسوبات، حيث أن قيام الإدارة المدرسية بالحاقن بالدورات التدريبية المناسبة لتلك المتطلبات؛ يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات التنمية و التطوير في العملية التدريبية، والذي ينعكس على العملية التعليمية والتربوية في المدرسة.

السؤال الثاني: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدى أفراد الدراسة حول تطبيق الشفافية الإدارية؛ لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض؛ باختلاف متغير المؤهل العلمي؟

و للكشف عن ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق الشفافية الإدارية؛ لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض؛ باختلاف متغير المؤهل العلمي؛ تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test)، وذلك لعدم تكافؤ فئات متغير المؤهل الدراسي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق الشفافية الإدارية؛ لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض؛ باختلاف متغير المؤهل الدراسي

الأبعاد	المؤهل الدراسي	عدد	سط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	وى الدلالة
المساءلة الإدارية	بكالوريوس	30	158,6	48083,0	0,71	0,474
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراة)	15	175,8	2638,00		
اتخاذ القرارات	بكالوريوس	30	159,6	48381,5	0,15	0,877
	دراسات عليا (ماجستير - دكتوراة)	15	155,9	2339,50		
تقييم الأداء	بكالوريوس	30	159,0	48186,5	0,41	0,678

الأبعاد	المؤهل الدراسي	عدد	سط الرتب	مجموع الرتب	لعة (z)	وى الدلالة
	براسات عليا (ماجستير - دكتوراة)	15	168,9	2534,50		بير دالة
درجة الكلية لتطبيق الشفافية الإدارية	بكالوريوس	30	159,2	48247,0	0,23	0,814
	براسات عليا (ماجستير - دكتوراة)	15	164,9	2474,00		بير دالة

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أفراد الدراسة يتمتعن بالمستوى العلمي والثقافي؛ الذي يساهم في زيادة قدرتهن في تحديد المهام و السلوكيات الإدارية لقائدات المدارس؛ إضافة إلى ذلك فإن الاندماج المباشر بين منسوبات المدرسة والقائدات؛ سواء فيما يتعلق بالمساءلة الإدارية، أو المشاركة في اتخاذ القرار، أو تقييم الأداء؛ كل هذا ساعد في رفع نسبة إدراكهن بمهام و سلوكيات القيادات فيما يتعلق بدرجة تطبيق الشفافية الإدارية بالمدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة، و فيما يتعلق بهذه النتيجة فقد اتفق البحث الحالي مع نتيجة دراسة الشمراني (2014)؛ والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الشفافية الإدارية؛ لدى مديري المدارس بمحافظة بلقرن؛ باختلاف متغير المؤهل العلمي؛ كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحشاش (2014م)؛ والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تحقق الشفافية الإدارية؛ لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة؛ باختلاف متغير المؤهل العلمي.

السؤال الثالث: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدى أفراد الدراسة حول تطبيق الشفافية الإدارية؛ لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض؛ باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة؟

وللكشف عن ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق الشفافية الإدارية؛ لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض؛ باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول

رقم (5)

جدول رقم (5) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق الشفافية الإدارية؛ لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض؛ باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة

الأبعاد	المجموعات	مجموع المربعات	ت الحرية	توسط المربعات	م ف	دلالة
المساءلة الإدارية	المجموعات	0,657	2	0,32	1,08	0,34
	المجموعات	95,466	315	303		
	المجموع	96,123	317			
اتخاذ القرارات	المجموعات	0,327	2	0,16	0,35	0,70
	المجموعات	43,899	315	457		
	المجموع	144,22	317			
تقييم الأداء	المجموعات	0,149	2	0,07	0,18	0,83
	المجموعات	29,385	315	411		
	المجموع	129,53	317			
درجة الكلية لتطبيق الشفافية الإدارية	المجموعات	0,149	2	0,07	0,22	0,80
	المجموعات	05,560	315	335		
	المجموع	105,70	317			

يتضح من خلال الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض؛ باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد على التوالي (0,340، 0,700، 0,834)، وللدرجة الكلية (0,801)، وجميعها قيم أكبر من (0,05)؛ مما يعني أنها غير دالة إحصائياً. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن امتلاك أفراد البحث الخبرة العملية الكافية ساعد بشكل كبير في زيادة وعيهم بمدى تطبيق الشفافية الإدارية؛ لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض، وذلك لأن الخبرة العملية لدى القائدات تتيح للمعلمات تحديد الممارسات المختلفة لهن فيما يتعلق بالشفافية الإدارية وأبعادها المختلفة: (المساءلة الإدارية – اتخاذ القرارات – تقييم الأداء).

النتائج و التوصيات

أولاً: نتائج الدراسة:

وقد توصل البحث الحالي إلى العديد من النتائج التي تتعلق بمفهوم الشفافية الإدارية و مدى تطبيقها لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض، و من أهم هذه النتائج ما يلي:

1. كانت نسبة تطبيق اتخاذ القرارات و تقييم الأداء عالية لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض، و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث.
2. تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمدى تطبيق الشفافية الإدارية باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمدى تطبيق الشفافية الإدارية باختلاف متغير المؤهل العلمي لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض.
4. جاء تطبيق الشفافية الإدارية بنسبة عالية لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض، حيث تأتي المساءلة الإدارية بالمرتبة الأولى، يليها تقييم الأداء، ويأتي في المرحلة الأخيرة اتخاذ القرارات كأقل مجالات الشفافية الإدارية؛ لدى قائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض.

ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة عقد ورش العمل والدورات التدريبية لقائدات المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة في مدينة الرياض؛ لإبقائهن على اطلاع دائم بكل ما هو جديد في مجال الشفافية الإدارية.
2. ضرورة زيادة التشجيع و تحفيز قائدات المدارس على الاستمرار في ممارسة الشفافية الإدارية، وتشجيع قائدات المدارس الأخريات على تطبيق الشفافية الإدارية.
3. ضرورة الاهتمام و العناية بإعداد و تقديم المزيد من البرامج التدريبية المكثفة للمنسوبات ذوات الأداء المتدني من أجل تطوير العملية التعليمي

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

- أبو غانم، أماني. (2017م). المعوقات التي تواجه قيادات المدارس الملحق بها برامج التربية الفكرية وعلاقتها ببعض المتغيرات. رسالة ماجستير. قسم التربية الخاصة، كلية الشرق العربي للدراسات العليا: الرياض.
- أحمد، عباس. (2010م). مبادئ الإدارة المدرسية وظائفها مجالاتها مهارات تطبيقاتها. (ط1). الرياض: مكتبة الرشد.
- أل جبار، سعود. (2015م). دور القيادة المدرسية في تطبيق برامج دمج الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة بالمدارس الابتدائية بمنطقة عسير "تصور مقترح". رسالة ماجستير. قسم التربية، كلية التربية، جامعة الملك خالد: عسير.
- أل ناجي، محمد (2014م). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. (ط6م). الرياض. بدون دار نشر.
- جاي مارزانو، روبرت وآخرون (2009م). القيادة المدرسية الناجحة. (ط1). ترجمة: هلا الخطيب. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الحري، محمد بن محمد أحمد. (2012م). درجة الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية التربوية المتخصصة-عمان. (1). (6).
- الحشاش، خالد. (2014م). درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري ومديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، وعلاقتها بأداء العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم أصول التربية- إدارة تربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية- غزة. فلسطين.
- الزهراني، محمد. (1435هـ). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية.
- السلمي، مشعف. (2016م). مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة. (187). 57-92.
- الشدي، نوف. (2015م). واقع إلمام مديرات بالجوانب المعرفية والمهارية اللازمة للعمل في المدارس الملحق بها برامج التربية الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- الشريف، عبدالفتاح. (2011م). التربية الخاصة وبرامجها العلاجية. (ط1). القاهرة: مكتبة أنجلو المصرية.
- الشمراي، خلف. (1435هـ). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بمحافظة بلقرن. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية. الباحة.

العاجز، فؤاد؛ شلدان، فايز. (2009، جويليهم). دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين. عمان: واجهة الأردن للتعليم والتبادل الثقافي.

الماجد. ماجد. (13، مايو، 2010م). مدير المدرسة والقدرة على التغيير. *جريدة الرياض*. الرأي 26.

المخلافي، فؤاد. (2013م). مبدأ الشفافية ومكافحة الفساد لضمان تحرير التجارة العالمية. (ط1). الرياض: دار الزهراء.

مرسي، كمال. (1996م). مرجع في علم التخلف العقلي. (ط1). الكويت: دار القلم.

مرسي، محمد. (2010م). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. (ط1). القاهرة: عالم الكتب.

معقل، نورة. (2014م). الشفافية في الإدارية التعليمية. (ط1). الرياض: بدون دار نشر.

المكانين، هشام؛ الصمادي، جميل. (2016م). تقييم برامج التربية الخاصة في الطفولة المبكرة في الأردن في ضوء المؤشرات النوعية العالمية. دراسات. (2). (43). 821.

المؤقت، فاطمة. (2013م). الإطار القانوني لتنظيم عمل الهيئات الأهلية الفلسطينية ودوره في تعزيز الشفافية والمساءلة فيها. موقع الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة-أمان، تم استرجاعه بتاريخ 2017/10/10م على الرابط : <https://www.aman-palestine.org/ar/reports-and-studies/817.html>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

JenaAbadi, H.& Mobasheri, A. H. (2014). The study of Organizational Trust Effect on Organizational Transparency and Loyalty of Primary School Teachers in Zahedan City, Iran. *World appl. Programming*, (6). (4).156-160.

Serhan, K. (2016). Administrative Transparency in Public Secondary Schools in Jordan. *European Scientific Journal*. (13). (12). 157- 167.