

Level of Administrative Transparency Practice among Secondary School Principals in the State of Kuwait and its Relationship to Availability Degree of Organizational Health Dimensions

Abdullah Muhsin Alamo
Ministry of Education/Kuwait
Mutah University
abdulla.alwtaib@gmail.com

Khalid Ahmad Al-Sarairah
Deanship of Scientific Research
Mutah University
dr.khaledsarairah@gmail.com

Received:28/9/2020

Accepted:17/11/2020

Abstract:

The aim of the study is to reveal the relationship between the level of practicing administrative transparency among secondary school principals and the degree of availability of organizational health dimensions. The relational descriptive approach is used, where a questionnaire consisting of two parts was developed: the first deals with the level of administrative transparency, and the second deals with the dimensions of organizational health. It was distributed to a sample chosen randomly, and it consists of (410) male and female teachers, and the results indicate that the degree of evaluation of individuals of the study sample of the level of practicing administrative transparency among secondary school principals in the State of Kuwait comes at a medium level, where the field of transparency in administrative communication comes in the first place with a high level of practice, followed by the field of transparency in the information system in the second place with a high level of practice, and the field of transparency in participation is ranked third with a medium level of practice. The field of transparency in dealing with the students comes in fourth place with a medium level of practice, while the field of transparency in work procedures comes in last place with a medium level of practice. The influence of the school principal ranks first with the highest arithmetic average and a high degree, followed by the educational emphasis dimension and a medium degree, followed in third place by the dimension of social relations and a medium degree, while the dimension of support with resources comes in fourth place and with a medium degree, and the dimension of institutional integration comes in the fifth place with a medium degree, and the dimension of the initiative to work comes in the last and medium degree, and the existence of a positive and strong correlation between the areas of administrative transparency and the dimensions of organizational health, and the study recommends activating the practice of transparency in decisions and work procedures in the school by opening the way for teachers to participate, activating the principle of accountability and applying it to everyone without discrimination, and providing support and motivation to principals to support organizational health in their schools.

Keywords: Administrative Transparency, Organizational Health Dimensions, Secondary School Principals.

الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بتوافر أبعاد الصحة التنظيمية

عبد الله محسن العجمي
وزارة التربية/الكويت
جامعة مؤتة
abdulla.alwtaib@gmail.com

خالد احمد الصرايرة
عمادة البحث العلمي
جامعة مؤتة
dr.khaledsarairah@gmail.com

قبول البحث: 2020/11/17

استلام البحث: 2020/9/28

الملخص

هدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث طورت استبانة تكونت من جزئين: الأول تناول مستوى الشفافية الإدارية، والثاني تناول أبعاد الصحة التنظيمية، وُزعت على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (410) معلمين ومعلمات، وأشارت النتائج إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت جاءت بمستوى متوسط، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال الشفافية في الاتصال الإداري بمستوى ممارسة كبير، تلاه مجال الشفافية في نظام المعلومات في المرتبة الثانية ضمن مستوى ممارسة كبير، وأما مجال الشفافية في المشاركة فقد جاء في المرتبة الثالثة ضمن مستوى ممارسة متوسط. وجاء مجال الشفافية في التعامل مع الطلبة في المرتبة الرابعة ضمن مستوى ممارسة متوسط، في حين أن مجال الشفافية في إجراءات العمل جاء في المرتبة الأخيرة وبمستوى ممارسة متوسط، وأن درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء بُعد تأثير مدير المدرسة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وبدرجة كبيرة، تلاه في المرتبة الثانية بُعد التأكيد التربوي وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثالثة بُعد العلاقات الاجتماعية وبدرجة متوسطة، بينما جاء بُعد الدعم بالموارد في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة، وجاء بُعد التكامل المؤسسي في المرتبة الخامسة وبدرجة متوسطة، وجاء بُعد المبادرة بالعمل في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مجالات الشفافية الإدارية وأبعاد الصحة التنظيمية، وأوصت الدراسة بتفعيل ممارسة الشفافية في القرارات وإجراءات العمل في المدرسة من خلال فتح المجال أمام المعلمين للمشاركة وتفعيل مبدأ المساءلة وتطبيقها على الجميع دون تمييز، وتقديم الدعم والتحفيز للمديرين لدعم الصحة التنظيمية في مدارسهم.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، أبعاد الصحة التنظيمية، مديرو المدارس الثانوية.

المقدمة

إلى إحداث إصلاحات إدارية لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ومن هنا ظهر مفهوم إداري حديث يعرف بالشفافية الإدارية، والذي يتوجب على الإدارات الأخذ به؛ لما له من أثر كبير في مكافحة الفساد، كما أنها تعد قناة مفتوحة للاتصال بين المستفيدين والمسؤولين عن تنفيذها للكشف عن التشريعات وتوضيح الإجراءات والاطلاع على كافة المعلومات والبيانات التي تعكس مؤشرات الأداء لدى المؤسسات الخدمية، والإفصاح عن الممارسات الإدارية القائمة ونشر ثقافة نزاهة المساءلة والمحاسبة؛ لتهيئة بيئة تنظيمية فعالة، وبالتالي تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات⁽¹⁶⁾.

يرى (Nawlins)⁽¹⁷⁾ أن الشفافية التنظيمية تعني: "محاولة متعمدة لتحقيق أعلى قدر من إتاحة المعلومات المصرح بنشرها سواء كانت إيجابية أم سلبية بدقة وفي الوقت المناسب، وبوضوح تام للرأي

يشهد العالم تغيرات كبيرة وسريعة، نتيجة الثورة المعرفية الواسعة، والتقدم التكنولوجي الهائل، ولذلك اشتدت المنافسة بين المؤسسات من أجل البقاء وللحاق بهذا التغير الحاصل ومواجهة التحديات الكبرى التي تواجهها، وقد ازداد الاهتمام في مجال الإدارة التربوية بمدير المدرسة على اعتباره قائداً تربوياً حيث تم الاهتمام بصفاته ومقوماته وخصائصه وأنماط إدارته، وفي ظل النظام التربوي في دولة الكويت فإن أهمية مدير المدرسة كقائد للعملية التعليمية في المدرسة، كبيرة وفاعلة، حيث يُعد المرتكز الأساس لتقدم المدرسة إلى جانب المعلمين، ومن دونه لا يمكن إحداث تغيير فعّال أو إصلاح حقيقي. وفي ضوء هذه التغيرات بدأت الدول بالحرص على التحول من دول تنتم مهامها الإدارية بطابع التقليد إلى دول متفتحة تسعى

مسألة واضح يتصف بالموضوعية والنزاهة بعيداً عن المحسوبة، ويتم تقييم أداء المعلمين فيه بموضوعية وفق أسس واضحة وبصورة دورية خلال العام⁽¹³⁾. والتعامل مع الطلبة: إن جواً من التفاهم والعلاقات الحسنة سيسود بين المعلمين والإدارة حينما يشعر الطلبة أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لواجباتهم وانضباطهم داخل المدرسة هي موضع تقدير واهتمام من قبل مدير المدرسة، وأن الهدف الأساس من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الطلبة في ضوء ما يكشفه التقييم.

ويمكن القول بأن الشفافية الإدارية منُهاج عمل وحياتة مستمرة لإدارة التنمية الشاملة، وهي تتضمن إتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة في القرارات التي تُتخذ داخل المدرسة، ووجود اتصال فعّال يُسهل العمليات الإدارية، ويُسهل في تحسين العلاقات الإنسانية بين المعلمين بعضهم ببعض، وبين مديري المدارس والمعلمين، كما تُعني وُضوح إجراءات العمل وبساطتها بعيداً عن التعقيد والتكُلف، ووجود نظام مساءلة واضح يتصف بالموضوعية والنزاهة بعيداً عن المحسوبة، ويتم تقييم أداء المعلمين فيه بموضوعية وفق أسس واضحة وبصورة دورية خلال العام الدراسي.

لقد تطور مفهوم الصحة التنظيمية لإحداث التغييرات اللازمة في أداء المؤسسات ومن أجل الإبداع في إنجازاتها، ليس على الصعيد النظري فحسب وإنما بالتطبيق العملي وتصميم أدوات لقياس الصحة التنظيمية في المؤسسات التربوية بشكل عام، والمدارس بكافة مراحلها التعليمية بشكل خاص، وتُعد الإدارة المدرسية عنصراً مهماً من عناصر نجاح العملية التربوية التي تجعل من المدرسة أولى مراحل إعداد البشر وصقل مهاراتهم الذهنية والعقلية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف السامي لا بد أن تتمتع المؤسسات التربوية بصحة تنظيمية جيدة ، من خلال مناخ تنظيمي يجعلها في حالة من الفاعلية والنشاط والنمو والتغيير نحو الأفضل⁽¹⁵⁾.

وتتلخص أهمية الصحة التنظيمية للمدرسة في توفيرها لمديري المدارس والمعلمين إدراكاً ووعياً مشتركاً نحو العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية لها. وبعد استخدام هذا الإدراك نحو متابعة فاعلة لتحسين الجوانب المتفق عليها بين أعضائها، قد يؤدي إلى زيادة الفاعلية والتماسك بين أرجاء المؤسسة، ويؤدي هذا الإدراك إلى زيادة التوافق بين الأهداف المرسومة والعمل على تحقيقها، وتوسيع خيارات العمل. وتزيد الصحة التنظيمية أيضاً من تفاعل الأنظمة الفرعية، والكيفية التي تستجيب فيها للنظام ككل، لجودة هذه التفاعلات وصحتها، وبما يؤدي إلى توافر استعدادات ملائمة لإحداث التغييرات المطلوبة لمسايرة المستجدات المتعددة⁽¹⁸⁾.

للصحة التنظيمية العديد من الأبعاد التي إن توافرت يمكن الحكم على المدرسة أنها تتمتع بحالة من الصحة التنظيمية، وتتمثل

العام لجميع أفراد المنظمة". ويعرفها (Hawamdeh & Al-Tasha)⁽¹²⁾ بأنها: "الوضوح التام في نشر المعلومات الصحيحة، ووضوح الإجراءات داخل المنظمة، وعلانية الأهداف، مع التأكيد على العدالة التامة في تقييم العاملين بالمؤسسة؛ لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها في جو من الود والتفاهم بعيداً عن المشاحنات والخصومات".

وتعد الشفافية مطلباً ضرورياً في المنظمات الإدارية، وتزداد أهميتها فيما بين القيادات مع بعضهم بعضاً من جهة وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى وذلك حتى لا تكون المؤسسة غامضة في توجهاتها مما يقلل من روح الانتماء إليها، وتتضمن الشفافية الإدارية مجموعة من الأبعاد منها: الشفافية في المعلومات: حيث تُعد المعلومات أحد الموارد المهمة التي يمكن أن تمتلكها أي مؤسسة، بل إن نجاح عملية اتخاذ القرار يرتبط بتوفير المعلومات اللازمة وخاصةً فيما إذا تم إدراك أهميتها الاستراتيجية وما يمكن أن تحققه من ميزة تنافسية تمكن من الاستمرار والتوسع في أعمالها. والاتصال: إذ يعد الاتصال الفعّال وسيلة مهمة لاطلاع مديري المدارس على نشاط المعلمين ونقل توجيهاتهم، كما أنها تعد وسيلة مهمة لتشجيع المعلمين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، لتحديد المشكلات الإدارية ووضع الحلول المناسبة لها، وحل الصراعات الناتجة عن سوء الفهم وتسهيل عملية اتخاذ القرار، كما أنها تسهم في ضبط التوازن في سلوك المعلمين، حيث يعبر المعلم من خلالها عن مشاعره واحتياجاته⁽⁸⁾. وإجراءات العمل: وتعرف إجراءات العمل بأنها: عملية إدارية تتخذ لحل مشكلة من خلال بدائل متاحة⁽¹⁰⁾.

ويؤكد مبدأ الشفافية الإدارية على الوضوح والعلانية وسهولة الاتصال والتغذية العكسية، وهذا ما يوفره مبدأ تبسيط إجراءات العمل في المدرسة، وهناك العديد من الضوابط التي ينبغي على مديري المدارس والمعلمين الالتزام بها لتحقيق أكبر قدر من الشفافية الإدارية منها توخي الدقة والموضوعية في تأدية الأعمال، والالتزام بالحضور في الوقت الرسمي لبدء العمل، وتجنب كثرة الغياب التي تؤثر على سير العمل، واحترام التسلسل الإداري في الاتصال الوظيفي حتى لا يحدث خلل وعشوائية في نظام العمل، وحسن التصرف مع أولياء الأمور، وإنجاز معاملاتهم براحة ودقة وسرعة⁽⁶⁾. والشفافية في المشاركة: تعد الشفافية في المشاركة منُهاج عمل وحياتة مستمرة لإدارة التنمية الشاملة، وهي تتضمن إتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة في القرارات التي تُتخذ داخل المدرسة، ووجود اتصال فعّال يُسهل العمليات الإدارية فيها، ويُسهل في تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين بعضهم ببعض، وبين القياديين والعاملين، كما تُعني وُضوح إجراءات العمل وبساطتها بعيداً عن التعقيد والتكُلف، ووجود نظام

المؤسسة، كما يؤدي هذا الإدراك إلى زيادة التطابق بين الأهداف المرسومة والعمل على تحقيقها، وتوسيع خيارات العمل، وبما يؤدي إلى توافر استعدادات ملائمة لإحداث التغييرات المطلوبة لمسايرة المستجدات المتعددة.

لذا فإن وزارة التربية بدولة الكويت ليست بمنأى عن الأخذ بهذا النهج الجديد في الإدارة، فالإدارات المدرسية جزء من المنظومة الإدارية التي يتكون منها الهيكل الإداري، لذا فهي تمثل نموذجاً مصغراً لوزارة التربية من حيث تنظيماتها الإدارية وتقسيماتها الفنية، لذلك كان لزاماً على مديري المدارس في دولة الكويت تحقيق الشفافية في إداراتهم، بما تتضمنه العمليات الإدارية فيها من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، واتخاذ للقرارات، وتقييم للأداء، وتعامل مع المعلمين والمجتمع وأولياء الأمور والطلبة، الأمر الذي سيوفر بيئة تنظيمية صحية مشجعة للإبداع والإنتاج وتحقيق للأهداف والتغلب على الصعاب، وتحقيق نتائج سيلمسها كل من له علاقة بالعملية التعليمية من عاملين، وطلبة، وأولياء أمور، وغيرهم.

مشكلة الدراسة

يُعدّ الاهتمام بممارسة الشفافية الإدارية مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة، كونها تسهم في تنمية المؤسسة ووضعها بالصدارة، بالإضافة إلى مساعدتها على مواجهة التحديات لاسيما في ظل التطورات الحديثة، وسعت دولة الكويت مؤخراً إلى الاهتمام بالشفافية الإدارية في مختلف مؤسساتها على إثر تقرير منظمة الشفافية الدولية للعام (2016) الذي وضع الكويت في المرتبة (75) من بين (174) دولة من حيث وجود الشفافية في الإجراءات والقرارات في المؤسسات، مما دفع دولة الكويت إلى إعادة النظر في تدريب مديري المدارس والقادة التربويين، وهذا ما يمكن أن يكون من القضايا التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في الصحة التنظيمية في المدارس الكويتية، من هنا برزت فكرة الدراسة في التعرف إلى مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية. يمكن تحقيق غرض الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية؟

هذه المجالات في الآتي: التأكيد التربوي: ويعني مدى توجيه المدرسة نحو تحقيق التميز أو التفوق الأكاديمي، من خلال وضع أهداف عالية لا يستحيل الوصول إليها، مع تجنب الأهداف السهلة التي يستهان بها، ومن خلال تهيئتها لبيئة تعليمية جديرة من منظمة تحترم الطلبة المتفوقين، ولا تهمل الطلبة الضعاف⁽⁷⁾. والعلاقات الاجتماعية: "هي مجمل الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج وهكذا تتركز العلاقات الإنسانية على الأفراد والأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية، كما أنها تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي في المؤسسة"⁽¹⁾. والتكامل المؤسسي: المتمثلة في تفاعل الفرد مع بيئته، والتي تشمل الحاجة إلى الانتماء، والتعبير عن الذات، والحاجة إلى التقدير، والأمن، والحرية، والمكانة الاجتماعية، والسلطة الضابطة، فإن إشباعها يعد محكاً أساسياً لمدى الفهم لأسلوب التعامل الناجح مع أفراد التنظيم الإداري. والمبادأة بالعمل: أن يتوفر لدى المدرسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة، وأن تكون الموارد البشرية لديها المقدرة على إنتاج القيم من خلال تكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق، إضافة إلى تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المنظمة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح الموظفين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمدرسة. وتأثير مدير المدرسة: إن النمط القيادي المتبع في المؤسسة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، إذ إنّ القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركة الجماعة ونشاط المؤسسة وفي إيجاد التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء"⁽¹¹⁾. والدعم بالموارد: تمثل البيئة التربوية والاجتماعية التي يتواجد فيها المعلمون في المدرسة، وما يتوفر فيها من عناصر فاعلة ومقومات داعمة، تمثل عاملاً مهماً من العوامل التي تساعد تلك المدارس على تأدية وظائفها وتحقيق أدوارها. في الوقت نفسه فإن المعلم دون اتجاه تربوي أو في بيئة تربوية غير ملائمة، تكثر فيها المعوقات والمشكلات لا شك أنها تحد من مستوى أدائه الوظيفي وتقلل من فاعليته ودوره في بناء المجتمع وتحقيق التقدم له⁽²⁾.

وتتلخص أهمية الربط بين الشفافية الإدارية والصحة التنظيمية للمدرسة في توفيرها لمديري المدارس والمعلمين إدراكاً ووعياً مشتركاً نحو العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية لها. ويُعدّ استخدام هذا الإدراك متابعاً فاعلة لتحسين الجوانب المتفق عليها بين أعضائها، وقد يؤدي إلى زيادة الفاعلية التنظيمية والتماسك بين أرجاء

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تعرف مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
2. تعرف درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
3. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

الأهمية العلمية: يمكن لنتائج الدراسة أن تضيف معرفة جديدة في مجال الشفافية الإدارية والصحة التنظيمية ، وإفادة الباحثين في إيجاد بحوث جديدة في هذا المجال وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدراسة ، وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيقها على دراسات مشابهة وعينات أخرى.

الأهمية العملية: يمكن أن تساعد الدراسة من الناحية العملية في الميدان التربوي وصناع القرار والسياسات في وزارة التربية بدولة الكويت لتطوير آليات العمل المدرسي والإداري، والعمل على رفع مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس. وإثارة انتباه المفكرين والمسؤولين التربويين وكل الجهات المسؤولة ذات العلاقة بأهمية ممارسة الشفافية الإدارية في المدارس وأهمية الصحة التنظيمية فيها.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

استُخدم في الدراسة عددٌ من المصطلحات التي ينبغي تعريفها على النحو التالي:

الشفافية الإدارية اصطلاحاً: "وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يتناسب مع) روح العصر، (إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع"⁽⁶⁾.

الشفافية الإدارية إجرائياً: مجموعة من السلوكيات والأدائيات والآليات الدالة على الشفافية الإدارية، وتقاس من خلال أداة الدراسة التي أعدت لهذه الغاية. والمحددة بالمجالات الآتية: (الشفافية في المعلومات، والاتصال، وإجراءات العمل، والشفافية في المشاركة، والتعامل مع الطلبة).

الصحة التنظيمية اصطلاحاً: حالة نشطة مستمرة من الرضا العميق، تُسهم فيها الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية إيجابياً في زيادة الفاعلية وتحسين بيئة العمل للأفراد في المؤسسة"⁽²⁰⁾.

أبعاد الصحة التنظيمية إجرائياً: مجموعة العوامل التي تحقق الرضا لدى المعلمين في المدارس الثانوية، وتقاس من خلال أداة الدراسة التي أعدت لهذه الغاية. والمحددة بالمجالات الآتية: (التأكيد التربوي، والعلاقات الاجتماعية، والتكامل المؤسسي، والمبادأة بالعمل، وتأثير مدير المدرسة، والدعم بالموارد).

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

1. **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على بحث موضوع مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة توافر أبعاد بالصحة التنظيمية.
2. **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من المعلمين والمعلمات في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت.
3. **الحد المكاني:** تم التطبيق الميداني على مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت.
4. **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2018/2019م.

الدراسات السابقة ذات الصلة

تم مسح الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة، وتم الاستفادة منها في الدراسة وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالشفافية الإدارية

وهدفنا الدراسة التي أجراها (Al-Mutairi)⁽⁵⁾ إلى معرفة واقع الشفافية الإدارية لدى مديري إدارة التعليم بمنطقة القصيم. تألفت عينة الدراسة من (143) عاملاً في إدارة التعليم في منطقة القصيم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في إدارة التعليم لمنطقة القصيم جاءت بدرجة كبير، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة نحو دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في إدارة التعليم منطقة القصيم تُعزى لمتغير الوظيفة عند جميع المجالات والأداة ككل وجاءت الفروق لصالح المديرين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد العينة نحو دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في إدارة التعليم منطقة القصيم تُعزى لمتغير

وهدفنا الدراسة التي قامت بها (Al-Hourani)⁽³⁾ إلى اكتشاف العلاقة بين الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، ومستوى ممارسة المديرين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (290) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية من مجتمع الدراسة. واستُخدمت أداتان لجمع البيانات، الأولى لقياس مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، والثانية لقياس مستوى ممارسة مديري هذه المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كان مرتفعاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان، تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث في الدرجة الكلية، ومتغير الخبرة.

وأجرى (Zahed, Askarian, Behrangi, & Naderi)⁽²¹⁾ دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة أربيل في إيران وشملت عينة الدراسة (359) مدرسة في (19) منطقة تعليمية وتكونت عينة الدراسة من (350) معلماً، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسط، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في مستوى الصحة التنظيمية هي الروح المعنوية، ونمط القيادة، وفاعلية الاتصال الإداري. كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة التعليمية.

التعليق على الدراسات السابقة

تنفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة وأهمية توفر الصحة التنظيمية والشفافية الإدارية في المدارس وخاصة في المرحلة الثانوية، ولكنها اختلفت عنها من حيث مجتمع الدراسة وعينتها وأهداف الدراسة، كما ستختلف عنها في الأداة. وندرة الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت علاقة الشفافية الإدارية بالصحة التنظيمية، وكانت معظم الدراسات تربط أحد المتغيرات السابقة بمتغيرات أخرى.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها: من الدراسات المحلية القليلة التي تناولت موضوع الشفافية الإدارية والصحة التنظيمية، والأولى من نوعها في الكويت التي درست العلاقة بين الشفافية الإدارية والصحة التنظيمية على حد علم الباحثين.

سنوات الخبرة عند جميع المجالات والأداة ككل وجاءت الفروق لصالح من خبرتهم 10 سنوات فأكثر.

وأجرى (Eugen)⁽⁹⁾ دراسة هدفت إلى إبراز أهمية الشفافية الإدارية في المؤسسات الحكومية وأثرها على سير العمل في الولايات المتحدة، وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطوير استبانة، وُرعت على عينة تكونت من (153) مديراً من مديري المؤسسات الحكومية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الشفافية الإدارية مرتبط بتطبيق القانون، حيث إن مبدأ الشفافية يكمن في أسس القانون الإداري، كذلك أظهرت أن تطبيق الشفافية يرتبط بمشاركة المجتمع المدني والمنظمات النقابية ومنظمات أرباب العمل.

وهدفنا الدراسة التي قام بها (Shukair)⁽¹⁹⁾ إلى اقتراح إجراءات إدارية تربوية مقترحة لتطبيق الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة، واتبع الباحثان المنهج الوصفي نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، وتم تصميم استبانة تكونت من جزئين: الجزء الأول منها تناول متغيرات الدراسة والمتعلقة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وأما الجزء الثاني فتناول المجالات المتعلقة بالشفافية الإدارية (الشفافية في نظام المعلومات، والشفافية في الاتصال، والشفافية في المساءلة الإدارية، والشفافية في المشاركة، والشفافية في إجراءات العمل). وتكونت عينة الدراسة من (632) فرداً، منهم (378) معلماً ومعلمة، و(254) مشرفاً ومشرفة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية متوسط، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات ممارسة الشفافية الإدارية تُعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالصحة التنظيمية

وهدفنا دراسة (Aljuruw)⁽⁴⁾ إلى استقصاء العلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية ومستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس في العاصمة الأردنية عمان، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (287) معلماً ومعلمة، وتم تطوير استبانتين إحداهما للصحة التنظيمية والثانية لممارسة الإدارة الاستراتيجية، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الصحة التنظيمية لدى مديري المدارس في العاصمة عمان كان متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الصحة التنظيمية ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل مديري المدارس الثانوية.

المنهجية والإجراءات

منهج الدراسة

وتم الاعتماد على دراسة (Aljuruw)⁽⁴⁾، ودراسة (Al-Hourani)⁽³⁾، وقد تمّ تحديد الاستجابات بخمسة معايير هي (بدرجة كبير جداً وتأخذ الرقم (5)، وبدرجة كبير وتأخذ الرقم (4)، وبدرجة كبيرة وتأخذ الرقم (3)، وبدرجة قليلة وتأخذ الرقم (2)، وبدرجة قليلة جداً وتأخذ الرقم (1).

تمّ في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة صدق المحتوى وذلك بعرضها على (10) مُحكّمين متخصصين في العلوم التربوية في الجامعات الأردنية والكويتية، وقد طُلب من المحكمين مراجعة الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغوية ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل، أو إضافة، أو حذف أي فقرة يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة حيث جُمعت البيانات من المحكمين وبعد ذلك تم إعادة صياغتها وفق ما وافق عليه (80%) من المحكمين، كما في ملحق (2)؛ حيث استقرت آراؤهم وفق ما يناسب الشفافية الإدارية والصحة التنظيمية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الثانوية في دولة الكويت والبالغ عددهم (3052) معلماً ومعلمة. وفقاً لإحصائيات وزارة التربية بدولة الكويت⁽¹⁴⁾.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتكونت من (410) معلمين ومعلمات تم اختيارهم وفقاً للجدول الإحصائي لتوزيع العينات واختيارها.

أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة

تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معادلة كرونباخ ألفا، ومن ثم تم احتساب معامل الثبات والجدول (1) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا.

تم تطوير استبانة لقياس مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بدرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية تكونت بصورتها الأولية من (75) فقرة موزعة على محورين، محور الشفافية الإدارية وتكون من (41) فقرة، وتم الاعتماد على دراسة (Al-Mutairi)⁽⁵⁾، ودراسة (Eugen)⁽⁹⁾، و(Shukair)⁽¹⁹⁾. ومحور الصحة التنظيمية وتكون من (34) فقرة،

الجدول (1): قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

رقم المجال	المجال	كرونباخ ألفا
المجالات المتعلقة بالشفافية		
1	الشفافية في المعلومات	0.84
2	الشفافية في الاتصال	0.88
3	الشفافية في إجراءات العمل	0.83
4	الشفافية في المشاركة	0.89
5	الشفافية في مجال الطلبة	0.86
المجالات المتعلقة بالصحة التنظيمية		
1	التأكيد التربوي	0.73
2	العلاقات الاجتماعية	0.77
3	التكامل المؤسسي	0.70
4	المبادأة بالعمل	0.68
5	تأثير مدير المدرسة	0.80
6	الدعم بالموارد	0.81

2. أكبر أو تساوي (2.34) وأقل من أو تساوي (3.67) مؤشر متوسط.

3. أكبر من أو تساوي (3.68) مؤشر مرتفع.

إجراءات الدراسة

بعد اطلاع الباحثين على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة. تم تطوير أدوات الدراسة وهي عبارة عن أداة لقياس الشفافية الإدارية وتكونت من (34) فقرة، وقياس مستوى الصحة التنظيمية وتكونت من (27) فقرة، وبعد استخراج دلالات الصدق والثبات لها، قام الباحثان بالحصول على كتاب تسهيل المهمة كما في الملحق (4) من الجامعة والمنطقة التعليمية، وتم اختيار عينة الدراسة وتم توزيع الأداة عليهم وبعد جمع الاستبيانات تم تحليلها واستخراج النتائج.

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول الآتي توضح ذلك:

يبين الجدول (1) أن جميع قيم معامل الثبات مقبولة لغايات الدراسة.

المعالجة الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

للإجابة عن السؤال الثالث: تم استخدام مصفوفة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار العلاقات الارتباطية بين مجالات الشفافية الإدارية ومجالات الصحة التنظيمية.

وللتعرف إلى مستوى التقدير، اعتمد الباحثان المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشراً على مستوى التقدير بالاعتماد على المعيار التالي في الحكم إلى تقدير المتوسطات الحسابية، وذلك بتقسيم مستويات التقدير إلى ثلاثة مستويات (كبير، متوسط، منخفض) بالاعتماد على المعادلة التالية وهي معيار التصحيح.

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدائل} - \text{الحد الأدنى للبدائل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

المدى الأول: (1 - 2.33).

المدى الثاني: (2.34 - 3.67).

المدى الثالث: (3.68 - 5).

فتصبح التقديرات كالتالي:

1. أقل من أو يساوي (2.33) مؤشر منخفض.

الجدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
2	الشفافية في الاتصال الإداري	3.79	0.46	1	كبير
1	الشفافية في المعلومات	3.78	0.39	2	كبير
5	الشفافية في المشاركة	3.49	0.53	3	متوسط
4	الشفافية في التعامل مع الطلبة	3.43	0.53	4	متوسط
3	الشفافية في إجراءات العمل	3.42	0.55	5	متوسط
	الأداة ككل	3.58	0.47	-	متوسط

يبين الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، على كل مجال من مجالات الدراسة، والأداة ككل، حيث جاء في المرتبة الأولى مجال الشفافية في الاتصال الإداري بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.46) ضمن مستوى ممارسة كبير، تلاه مجال الشفافية في نظام المعلومات

في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.39) ضمن مستوى ممارسة كبير، وأما مجال الشفافية في المشاركة فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.53) ضمن مستوى ممارسة متوسط. وجاء مجال الشفافية في التعامل مع الطلبة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.53) ضمن مستوى ممارسة متوسط، في حين أن مجال الشفافية

الإدارة والتي ينتج عنها وجود العديد من الحواجز والروتين في تعاملهم مع المعلمين، وطرق إيصال القرارات الإدارية والنشاطات المختلفة. لذلك أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من الشفافية الإدارية التي يتبعها المديرون في وزارة التربية.

وفيما يلي النتائج المتعلقة ومناقشتها بكل مجال من مجالات الشفافية الإدارية:

المجال الأول: الشفافية في المعلومات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الشفافية في المعلومات، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الشفافية في المعلومات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
2	تخلو المعلومات التي يقدمها مدير المدرسة من البيانات المتكررة.	4.04	0.62	1	كبير
4	المعلومات التي يوفرها مدير المدرسة تلبى متطلبات العمل.	3.79	0.51	2	كبير
7	يحافظ مدير المدرسة على سرية المعلومات التي يمنع الكشف عنها.	3.75	0.82	3	كبير
6	يتلقى المعلم المعلومات في الوقت الذي يحتاجها فيه دون تقديم أو تأخير.	3.75	1.04	4	كبير
1	تنصف المعلومات الصادرة من مدير المدرسة بالمصادقية والدقة.	3.74	1.04	5	كبير
3	تخلو المعلومات التي يقدمها مدير المدرسة من التحريف أو التحيز.	3.73	0.79	6	كبير
5	يتخذ مدير المدرسة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.	3.69	0.48	7	كبير
	المجال ككل	3.78	0.39	-	كبير

وعليه فإن تقييم أفراد عينة الدراسة لنظام المعلومات المتوافر في المدارس كان بدرجة كبيرة وخصوصاً ما يتعلق بصحة المعلومات ودقتها وحلّوها من المعلومات الزائدة والمتكررة وتلبيتها لمتطلبات العمل والمحافظة على سريتها ومصادقيتها، وحمايتها، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس يدركون أن الحصول على المعلومات الدقيقة والصادقة أمر في غاية الأهمية لكافة المستويات الإدارية والتي تسهم بدورها في تحقيق الشفافية في تعاملاتها وتحسين العمل وتجويد مخرجاته.

ممارسة كبير، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "تتميز الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في المدرسة بالسهولة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.27) ضمن مستوى ممارسة كبير، بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "يستخدم مدير المدرسة وسائل اتصال حديثة مع العاملين في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف

في إجراءات العمل جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.55) وبمستوى ممارسة متوسط.

وأما مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين فقد جاءت بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.47). وتُعزى هذه النتيجة إلى وضوح التشريعات والقوانين المنظمة للعمل الإداري والملتزمة بالشفافية الإدارية، وإلى ممارسات مديري المدارس المتسمة بالغموض نوعاً ما، وضعف قبولهم بسياسة الأخذ والعطاء في الآراء لحل المشكلات الطارئة، وحرصهم على تطبيق المركزية في كل ما هو جديد وطارئ، كما يمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً من خلال القول بأن مديري المدارس يلجؤون إلى استخدام الأساليب التقليدية في

يبيّن الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لمجال الشفافية في المعلومات (3.78) بانحراف معياري (0.39)، ضمن مستوى ممارسة كبير، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تخلو المعلومات التي يقدمها مدير المدرسة من البيانات المتكررة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.62) ضمن مستوى ممارسة كبير، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها " يتخذ مدير المدرسة الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.48) ضمن مستوى ممارسة كبير.

المجال الثاني: الشفافية في الاتصال الإداري

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الشفافية في الاتصال الإداري.

يبيّن الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لمجال الشفافية في الاتصال الإداري (3.79) وانحراف معياري (0.46)، ضمن درجة

معياري (1.09) ضمن مستوى ممارسة متوسط.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الشفافية في الاتصال الإداري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
8	تتميز الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في المدرسة بالسهولة.	3.91	0.27	1	كبير
10	يستخدم مدير المدرسة وسائل اتصال متنوعة مع العاملين فيها	3.89	0.71	2	كبير
12	يعقد مدير المدرسة اجتماعات طارئة عند الحاجة	3.86	0.76	3	كبير
11	يسعى مدير المدرسة لإيجاد نظام اتصال ميسر ومفتوح بين كافة العاملين.	3.83	0.86	4	كبير
9	يستخدم مدير المدرسة وسائل اتصال حديثة مع العاملين في المدرسة	3.46	1.09	5	متوسط
	المجال ككل	3.79	0.46	-	كبير

التفاعل بين العاملين والمؤسسات المعنية، كما يتوقف تعاون الأفراد مع بعضهم على مقدرتهم على الاتصال والتفاهم والتلاحم، لإيجاد نظام اتصال ميسر ومفتوح بين كافة العاملين، يُمكن تواصلهم بالعمل بكل سهولة، والسعي لتوفير وسائل اتصال حديثة مع العاملين في المدرسة.

المجال الثالث: الشفافية في إجراءات العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الشفافية في إجراءات العمل، والجدول (5) يبين ذلك.

وعليه فإنّ الاتصال الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة يُعدّ جيداً، إذ وفرت الإدارة وسائل اتصال ميسرة ومفتوحة وسهلة بحيث تُسهّم في سرعة إنجاز الأعمال وتبسيط الإجراءات وتقليل الجهد اللازم لاتخاذ القرارات، وفتح قنوات متبادلة مع أفراد إدارة التعليم من جهة، والمجتمع المحلي والمؤسسات المعنية من جهة أخرى، وهذا ما تؤكدّه الفقرة "تنوع الإدارة في وسائل الاتصال بما يتناسب وطبيعة أهداف الاتصال المطلوب" وتتميز الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في إدارة التعليم بالسهولة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ الإدارة تدرك جيداً أنّ عملية الاتصال تعتبر من العمليات الرئيسية التي تتداخل في جميع العمليات الإدارية الأخرى وتسهل عملها لتحقيق مختلف أوجه

الجدول(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الشفافية في إجراءات العمل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
18	يتم تنفيذ إجراءات العمل في المدرسة بنزاهة.	3.91	0.27	1	كبير
20	الأنظمة والقوانين المعمول بها في المدرسة معلنة لجميع المعلمين.	3.66	0.48	2	متوسط
15	يهتم مدير المدرسة بإعداد خطط إرشادية لإجراءات العمل	3.47	0.63	3	متوسط
14	يبسط مدير المدرسة إجراءات العمل لمراعاة ظروف العاملين فيها	3.45	0.61	3	متوسط
13	يهتم مدير المدرسة بتوضيح إجراءات العمل	3.34	0.82	5	متوسط
16	يُشرك مدير المدرسة المعلمين في تحديد إجراءات العمل	3.21	0.86	6	متوسط
17	يوفر مدير المدرسة نماذج للمعاملات واضحة وسهلة الاستخدام.	3.16	0.83	7	متوسط
19	تسهل القوانين والأنظمة الموجودة في المدرسة إنجاز العمل.	3.12	0.88	8	متوسط
	المجال ككل	3.42	0.53	-	متوسط

حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.27) ضمن مستوى كبير، بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها "تسهل القوانين والأنظمة الموجودة في المدرسة إنجاز العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.12) وانحراف معياري (0.88) ضمن مستوى ممارسة متوسط.

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لمجال الشفافية في إجراءات العمل (3.42) وانحراف معياري (0.53)، ضمن مستوى ممارسة متوسط، حيث جاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "يتم تنفيذ إجراءات العمل في المدرسة بنزاهة" في المرتبة الأولى وبمتوسط

فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية، إضافة إلى تشجيع المبادرات والإبداعات الفردية.

المجال الرابع: الشفافية في المشاركة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الشفافية في المشاركة، والجدول (6) يبين ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الشفافية في المشاركة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
23	يحرص مدير المدرسة على الاستماع لمشكلات العاملين واحتياجاتهم.	3.69	0.53	1	كبير
21	يقبل مدير المدرسة اقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها المدرسة.	3.68	0.52	2	كبير
25	يشجع مدير المدرسة العاملين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.	3.51	0.69	3	متوسط
24	يركز مدير المدرسة على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	3.40	0.70	4	متوسط
22	يحرص مدير المدرسة على إطلاع العاملين على نتائج أعمالهم.	3.40	0.70	4	متوسط
27	يعزز مدير المدرسة الثقة بينه وبين العاملين من خلال اتخاذ قرارات تدعم مشاركة الجميع.	3.39	0.85	6	متوسط
26	يشرك مدير المدرسة المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرارات التي توجب مشاركتهم.	3.34	0.82	7	متوسط
	المجال ككل	3.49	0.53	-	متوسط

المجال الخامس: الشفافية في التعامل مع الطلبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الشفافية في التعامل مع الطلبة. يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لمجال الشفافية في التعامل مع الطلبة (3.43) وانحراف معياري (0.55)، ضمن مستوى ممارسة متوسط، حيث جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على "يحافظ مدير المدرسة على سرية المعلومات المتعلقة بالطلبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.51) ضمن مستوى ممارسة كبير، بينما جاءت الفقرة رقم (32) ونصها "يعمل مدير المدرسة على تطوير الطلبة تربوياً وأكاديمياً" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.16) وانحراف معياري (0.86) ضمن مستوى ممارسة متوسط. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مديري المدارس يدركون مدى أهمية التعامل مع الطلبة والشفافية في التعامل معهم، والمحافظة على سرية المعلومات للطلبة، والتعامل مع شكاوى الطلبة بعقلانية وحكمة، وأيضاً وضع معايير لأداء الطلبة تكون المساعلة على أساسها.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الإدارة تعي جيداً أن تبسيط إجراءات العمل يمكن العاملين من تنفيذ مهامهم الوظيفية بإتقان، وبدون تكرار الأخطاء التي قد تحدث في العمل والتي تؤدي إلى ضياع الوقت، وهذا بدوره يؤثر إيجاباً على الأداء والعمل والعاملين على حد سواء. ولهذا فهي تقوم بالإعلان عن القوانين والأنظمة لجميع الموظفين لكي يتمكنوا من اتباعها وعدم مخالفتها، مما يعزز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمجال الشفافية في المشاركة (3.49) وانحراف معياري (0.53)، ضمن مستوى ممارسة متوسط، حيث جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على "يحرص مدير المدرسة على الاستماع لمشكلات العاملين واحتياجاتهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.53) ضمن مستوى ممارسة كبير، بينما جاءت الفقرة رقم (26) ونصها "يشرك مدير المدرسة المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرارات التي توجب مشاركتهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.34) وانحراف معياري (0.82) ضمن مستوى ممارسة متوسط. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يدركون أن مشاركة العاملين في الإدارة تحقق التكامل والترابط في نسيج المدرسة من خلال تشجيع العاملين على تقديم الأفكار والآراء اللازمة لحل المشكلات، كما وتدرك الإدارة أهمية تبني نوع من المرونة في العمل من خلال إشراك العاملين والاستماع لاقتراحاتهم في مختلف أوجه أنشطتها بالقدر الذي يحقق الأهداف من جهة وزيادة الاهتمام بالعاملين ورفع الروح المعنوية وإشباع حاجاتهم نحو تحقيق الذات من جهة أخرى، والعمل على تعزيز الثقة بين مدير المدرسة وبين العاملين من خلال اتخاذ قرارات تدعم مشاركة الجميع.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الشفافية في التعامل مع الطلبة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
29	يُحافظ مدير المدرسة على سرية المعلومات المتعلقة بالطلبة.	3.70	0.51	1	كبير
31	يُعامل مدير المدرسة الطلبة بصبر وحُلم.	3.53	0.67	2	متوسط
33	يُشجع مدير المدرسة الطلبة على التعاون فيما بينهم	3.46	0.66	3	متوسط
34	يتعامل مدير المدرسة مع الطلبة بحزم في المواقف التي تتطلب ذلك.	3.42	0.73	3	متوسط
30	يستمع مدير المدرسة إلى شكاوى الطلبة ومشكلاتهم.	3.40	0.70	5	متوسط
28	يتواصل مدير المدرسة مع الطلبة.	3.37	0.85	6	متوسط
32	يعمل مدير المدرسة على تطوير الطلبة تربوياً وأكاديمياً.	3.16	0.86	7	متوسط
	المجال ككل	3.43	0.55	-	متوسط

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: ما درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	أبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر
5	تأثير مدير المدرسة	3.86	0.93	1	كبيرة
1	التأكيد التربوي	3.60	0.82	2	متوسطة
2	العلاقات الاجتماعية	3.47	0.71	3	متوسطة
6	الدعم بالموارد	3.46	0.91	4	متوسطة
3	التكامل المؤسسي	3.03	0.78	5	متوسطة
4	المبادأة بالعمل	2.91	0.71	6	متوسطة
	الأداة ككل	3.39	0.60	-	متوسطة

يبين الجدول (8) أن درجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري بلغ (0.60)، حيث جاء بُعد تأثير مدير المدرسة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.86)، وانحراف معياري بلغ (0.93)، وبدرجة كبيرة، تلاه في المرتبة الثانية بُعد التأكيد التربوي بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثالثة بُعد العلاقات الاجتماعية بمتوسط حسابي بلغ (3.47)، وانحراف معياري بلغ (0.71) وبدرجة متوسطة، بينما جاء بُعد الدعم بالموارد في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.46)، وانحراف

معياري بلغ (0.91) وبدرجة متوسطة، وجاء بُعد التكامل المؤسسي في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.03)، وانحراف معياري بلغ (0.78) وبدرجة متوسطة، وجاء بُعد المبادأة بالعمل في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.91)، وانحراف معياري بلغ (0.71) وبدرجة متوسطة.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن هذا المستوى المتوسط للصحة التنظيمية في المدارس الثانوية مؤشّر واضح على ضعف قناعة العديد من المعلمين ورضاهم عن طبيعة العمل الذي يمارسونه، وعن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم، وضعف تأثيره في سير العملية التربوية وتحقيق أهدافها، مما قد يدفعهم إلى عدم الجهد والمثابرة

الجديدة المتمثلة في أسننة التعليم، والاستفادة القصوى من تقنيات التعليم.

وقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كلّ بُعدٍ منفرداً، حيث كانت على النحو الآتي:

البُعد الأول: التأكيد التربوي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد التأكيد التربوي، والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التأكيد التربوي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
3	يرى المعلمون في هذه المدرسة أنّ طلبتهم يمتلكون المقدرة على التحصيل الأكاديمي.	3.90	1.07	1	كبيرة
5	يسعى الطلبة إلى تحسين أدائهم باستمرار.	3.84	0.91	2	كبيرة
6	تتميز بيئة المدرسة التعليمية بحسن التنظيم.	3.70	0.95	3	كبيرة
2	تضع المدرسة معايير عالية للأداء الأكاديمي.	3.59	0.90	4	متوسطة
1	يستطيع الطالب تحقيق الأهداف التي وضعت له في هذه المدرسة.	3.53	1.11	5	متوسطة
4	تأخذ المدرسة بعين الاعتبار التحصيل الأكاديمي للطلبة.	3.50	1.08	6	متوسطة
	البُعد ككل	3.60	0.71	-	متوسطة

الذين يمكن وصفهم بأنهم متفوقون دراسياً، تضع المدرسة معايير عالية للأداء الأكاديمي، حيث تم تحقيق الأهداف، وتحسين التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة، وامتلاكهم المقدرة على الإبداع وتحقيق الأفضل.

البُعد الثاني: العلاقات الاجتماعية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد العلاقات الاجتماعية.

يبين الجدول (10) أنّ المتوسط الحسابي لبُعد العلاقات الاجتماعية ككل بلغ (3.47)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، ودرجة متوسط. حيث جاءت الفقرة (9) والتي تنص على "يحترم مدير المدرسة اقتراحات المعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري بلغ (0.88)، ودرجة كبير، بينما جاءت الفقرة (10) ونصها "يسعى مدير المدرسة لتهيئة ظروف رفاهية للمعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.99)، وانحراف معياري بلغ (1.16)، ودرجة متوسط.

وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ المدير يسعى جاهداً لتوفير الظروف المناسبة للمعلمين والتي تحقق لهم الرفاهية المطلوبة على

للارتقاء بمستوى طلبتهم أكاديمياً وتربوياً، مما يعكس قدرتها على تعزيز ثقافة الإنجاز والإبداع، والاستقرار وخلق بيئة منتجة قادرة على التفاعل الإيجابي مع معطيات العصر، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، حيث إنّ توفر الصحة التنظيمية يساهم في تطوير منظومة العمل في المدرسة الكويتية ويحقق الاستقرار في العمل، ويوفر مشاعر الرضا والسعادة والحضور الإيجابي للمعلمين، ومشاركة فاعلة في الحوارات المدرسية، وقدرة عالية على تحمل الضغوط، وقبول التغيير، والمخاطرة، وتطوير مسلمات المعلمين لتنسجم مع التحديات التربوية

يبين الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لبُعد التأكيد التربوي ككل بلغ (3.60)، وانحراف معياري بلغ (0.71)، ودرجة متوسط. حيث جاءت الفقرة (3) والتي تنص على "يرى المعلمون في هذه المدرسة أنّ طلبتهم يمتلكون المقدرة على التحصيل الأكاديمي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري بلغ (1.07)، ودرجة كبير، بينما جاءت الفقرة (4) ونصها "تأخذ المدرسة بعين الاعتبار التحصيل الأكاديمي للطلبة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وانحراف معياري بلغ (1.08)، ودرجة متوسط.

أظهرت النتائج أنّ الصحة التنظيمية في بُعد التأكيد التربوي في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، ويستدل من هذه النتيجة على تأكيد إدارة المدرسة ممثلة بمديرها على الاهتمام بتحصيل الطلبة، وقد تعكس هذه النتيجة وجود بيئة مدرسية منظمة تساعد على تحقيق الإنجاز الأكاديمي المطلوب، وجاءت هذه النتيجة لأنّ الطلبة يأخذون في الاعتبار العمل على تحسين مستوى أدائهم لإحراز علامات جيدة وبشكل مستمر، ولذلك يسود بينهم الاحترام والتقدير لبعضهم بعضاً، وبخاصة أولئك الطلبة

عن التعاون القائم بين المدير ومعلميه الذي يعطي صورة إيجابية للوضع القائم في المدرسة ويضفي على العلاقات روح الفريق والمودة والتعاطف بين العاملين، وتعزيز دور التشاركية بينهم مما يسهم في بثّ روح التعاون بينهم، ويحفزهم نحو العمل المتميز، والحصول على مخرجات ناجحة.

مستوى المدرسة، من خلال الفعاليات والممارسات والمناسبات التي تتم داخل المدرسة لتقريب المعلمين إلى بعضهم. وقد تعود هذه النتيجة إلى سيادة العلاقات الاجتماعية الإيجابية في جوّ المدرسة من خلال احترام المدير للمعلمين، وأنّ علاقات المدير مع المعلمين واضحة لا يكتنفها الغموض، ودوره في التعامل قد يبدو إيجابياً ومقبولاً، فضلاً

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العلاقات الاجتماعية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
9	يحترم مدير المدرسة اقتراحات المعلمين.	3.88	0.88	1	كبيرة
7	تتسم علاقة مدير المدرسة مع معلميه بالتعاون.	3.55	1.18	2	متوسطة
8	يتعامل مدير المدرسة مع جميع معلميه بعدالة.	3.49	1.07	3	متوسطة
10	يسعى مدير المدرسة لتهيئة ظروف رفاهية للمعلمين.	2.99	1.16	4	متوسطة
	البُعد ككل	3.47	0.78		متوسطة

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ المدير يقف نوعاً ما إلى جانب المعلمين وبخاصة إذا تعرضوا لطلبات غير معقولة من أولياء الأمور، فيقف موقف المدافع عنهم والمتبني لقضاياهم، ولا يسمح لأيّ ولي أمرٍ التجاوز أو التناول على أحد المعلمين. وقد يستدل من هذه النتيجة أن إدارة المدرسة ممثلة بمديرتها تعمل على مقاومة أي ضغوط خارجية تؤثر في سير عمل المدرسة، ولذلك تحرص هذه الإدارة على إقامة علاقات إيجابية يسودها الود والتعاون مع أعضاء المجتمع المحلي لخدمة أهداف المدرسة وأهدافها، وفي ضوء ذلك قد تلجأ إدارة المدرسة إلى تلبية طلبات أولياء الأمور حتى ولو لم تتسجم مع البرامج والنشاطات التي تقدمها المدرسة.

البُعد الثالث: التكامل المؤسسي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدّراسة على فقرات بُعد التكامل المؤسسي.

يبين الجدول (11) أنّ المتوسط الحسابي لبُعد التكامل المؤسسي ككل بلغ (3.03)، وانحراف معياري بلغ (0.93)، وبدرجة متوسط. حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يقاوم مدير المدرسة الضغوط الخارجية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.09)، وانحراف معياري بلغ (1.22)، وبدرجة متوسط، بينما جاءت الفقرة (11) ونصها "يحمي مدير المدرسة معلميه من طلبات أولياء الأمور غير المعقولة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.94)، وانحراف معياري بلغ (1.14)، وبدرجة متوسط.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التكامل المؤسسي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
12	يقاوم مدير المدرسة الضغوط الخارجية.	3.09	1.22	1	متوسطة
13	يتجاهل مدير المدرسة طلبات المجتمع المحلي إذا لم تتسجم مع البرامج التربوية للمدرسة.	3.07	1.28	2	متوسطة
11	يحمي مدير المدرسة معلميه من طلبات أولياء الأمور غير المعقولة.	2.94	1.14	3	متوسطة
	البُعد ككل	3.03	0.93	-	متوسطة

يبين الجدول (12) إن المتوسط الحسابي لبُعد المبادأة بالعمل ككل بلغ (2.91)، وانحراف معياري بلغ (0.91)، وبدرجة متوسط، حيث جاءت الفقرة (16) والتي تنص على "يلتزم مدير المدرسة بتطبيق معايير محددة للأداء في المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.17)، وانحراف معياري بلغ (1.26)، وبدرجة متوسط،

البُعد الرابع: المبادأة بالعمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدّراسة على فقرات بُعد المبادأة بالعمل.

بينما جاءت الفقرة (17) ونصها "يخطط مدير المدرسة لأعماله الإدارية قبل تنفيذها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.81)،

وبانحراف معياري بلغ (1.19)، وبدرجة متوسط.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المبادرة بالعمل مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
16	يلتزم مدير المدرسة بتطبيق معايير محددة للأداء في المدرسة	3.17	1.26	1	متوسطة
14	يناقش مدير المدرسة مع معلميه ما يتوقع منهم من أداء.	2.83	1.23	2	متوسطة
15	يسعى مدير المدرسة لإجراء تغييرات في المدرسة.	2.82	1.12	3	متوسطة
17	يخطط مدير المدرسة لأعماله الإدارية قبل تنفيذها.	2.81	1.19	3	متوسطة
	البُعد ككل	2.91	0.91	-	متوسطة

البُعد الخامس: تأثير مدير المدرسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد تأثير مدير المدرسة، والجدول (13) يبين ذلك.

وقد يُعزى ذلك إلى أنّ العديد من المعلمين يلجؤون إلى مخالفة أنظمة العمل والخروج عليها، وربما عكست هذه النتيجة سعي المدير نوعاً ما لإحداث التغييرات المطلوبة في المدرسة وفقاً لمتطلبات الوضع القائم، والتزامه بتطبيق معايير الأداء وفقاً لما هو مقرر، واعتماده أسلوب المناقشة مع المعلمين فيما يتعلق بالمهام المكلفين بها وكيفية أدائها، بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تأثير مدير المدرسة مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
19	تلقى توصيات مدير المدرسة اهتماماً جاداً من قبل المسؤولين.	4.01	1.12	1	كبيرة
18	يحصل مدير المدرسة على ما يطلبه من المسؤولين.	3.98	1.05	2	كبيرة
20	يتعاون المسؤولون مع مدير المدرسة لتسهيل عمله.	3.75	1.15	3	كبيرة
21	يعمل المدير مع جهاز الإشراف التربوي باهتمام.	3.71	1.26	4	كبيرة
	البُعد ككل	3.86	0.82	-	كبيرة

وبانحراف معياري بلغ (1.26)، وبدرجة كبيرة. وقد تُعزى هذه النتيجة نوعاً ما إلى الدور التنسيقي الذي قد يقوم به المدير مع المشرفين التربويين، مما قد ينعكس إيجابياً على قيام هؤلاء المسؤولين بالتعاون مع المدير لتسهيل المهام المنوطة به، وتلبية احتياجاته المتعلقة بالعمل المدرسي، فيستطيع المعلمون فيها أن يعملوا بنجاح في الوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات والأهداف.

يبين الجدول (13) أن المتوسط الحسابي لبُعد تأثير مدير المدرسة ككل بلغ (3.86)، وبانحراف معياري بلغ (0.82)، وبدرجة كبيرة. حيث جاءت الفقرة (19) والتي تنص على "تلقى توصيات مدير المدرسة اهتماماً جاداً من قبل المسؤولين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.01)، وبانحراف معياري بلغ (1.12)، وبدرجة كبيرة، بينما جاءت الفقرة (21) ونصها "يعمل المدير مع جهاز الإشراف التربوي باهتمام" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.71)،

البُعد السادس: الدعم بالموارد

يبين الجدول (14) أنّ المتوسط الحسابي لبُعد الدعم بالموارد ككل بلغ (3.46)، وبانحراف معياري بلغ (0.71)، وبدرجة متوسط. حيث جاءت الفقرة (23) والتي تنص على "يوفر مدير المدرسة للمعلمين الوسائل التعليمية الكافية لصفوفهم الدراسية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وبانحراف معياري بلغ (0.97)،

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات

أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الدعم بالموارد

بطريقة فاعلة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وتعمل في الوقت ذاته على توفير ما تحتاجه العملية التعليمية من مواد إضافية. وحيث إن هذه الموارد على اختلاف أنواعها تُعدُّ عاملاً رئيساً في نجاح المعلمين في أداء مهامهم التدريسية، فإنَّ قيام الإدارة المدرسية بتوفير ما يحتاجه المعلمون من أجهزة وأدوات ومعدات ووسائل تعليمية يمكن أن يحقق نتائج إيجابية تنعكس على سير العمل في المدرسة.

وبدرجة كبير، بينما جاءت الفقرة (27) ونصها " يقوم مدير المدرسة باستخدام الموارد بشكل فعال" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.90)، وبانحراف معياري بلغ (1.13)، وبدرجة متوسط. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنَّ إدارة المدرسة تعمل على توفير الأجهزة والوسائل المطلوبة للتدريس عندما يطلبها المعلمون وفقاً للإمكانات المتاحة، ليتمكنوا من تيسير العملية التعليمية التعلمية، وربما جاءت هذه النتيجة لقيام إدارة المدرسة باستخدام ما يُتاح لديها من موارد

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات الدعم بالموارد مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
23	يوفر مدير المدرسة للمعلمين الوسائل التعليمية الكافية لصفوفهم الدراسية.	3.97	0.97	1	كبيرة
22	يقوم مدير المدرسة بتوفير التجهيزات الإضافية للتدريس عندما يطلبها المعلمون.	3.80	1.19	2	كبيرة
24	تتوافر مواد إضافية لاستخدامها في العملية التعليمية.	3.63	1.14	3	متوسطة
26	يقوم مدير المدرسة بتوفير دورات تدريبية للمعلمين باستمرار.	3.51	1.15	4	متوسطة
25	يستلم المعلمون التجهيزات الضرورية للصفوف.	2.95	1.14	5	متوسطة
27	يقوم مدير المدرسة باستخدام الموارد بشكل فعال.	2.90	1.13	6	متوسطة
	البُعد ككل	3.46	0.71	-	متوسطة

العمل بروح الجماعة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا لا يمكن أن يتحقق بدون اتصال فعال، فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وهي على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحدُّ من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها: هل هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل الارتباط بيرسون بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية.

يبين الجدول (15) وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين أبعاد الشفافية الإدارية وأبعاد الصحة التنظيمية. حيث كانت أقوى علاقة ما بين الشفافية في الاتصال وتأثير مدير المدرسة. وتُعزى النتيجة إلى أنَّ الشفافية الإدارية تُسهم في تحقيق فعالية الاتصال، حيث إنَّ مقومات الشفافية تتمثل بمدى سهولة تدفق المعلومات ووضوح التشريعات وتفعيل المساءلة وتشجيع جميع العاملين على

الجدول (15): معامل الارتباط بيرسون بين مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية ودرجة توافر أبعاد الصحة التنظيمية

البُعد	التأكيد الأكاديمي	العلاقات الاجتماعية	التكامل المؤسسي	المبادأة بالعمل	تأثير مدير المدرسة	الدعم بالموارد	الصحة التنظيمية
الشفافية في المعلومات	*0.743	*0.836	*0.779	*0.937	*0.926	*0.863	*0.718
الشفافية في الاتصال	*0.770	*0.813	*0.839	*0.956	*0.963	*0.840	*0.863
الشفافية في إجراءات العمل	*0.744	*0.838	*0.823	*0.827	*0.953	*0.910	*0.849

الصحة التنظيمية	الدعم بالموارد	تأثير مدير المدرسة	المبادأة بالعمل	التكامل المؤسسي	العلاقات الاجتماعية	التأكيد الأكاديمي	البُعد
*0.873	*0.968	*0.936	*0.935	*0.855	*0.785	*0.763	الشفافية في المشاركة
*0.917	*0.968		*0.968	*0.910	*0.840	*0.863	الشفافية في التعامل مع الطلبة
*0.852	*0.796	*0.885	*0.789	*0.854	*0.821	*0.714	الشفافية الإدارية

schools in the capital Amman and its relationship to the level of strategic management practice for those school principals from the teachers' point of view, an unpublished master's thesis, *Middle East University: Amman, Jordan*. (2015)

- Al-Mutairi, Abdul-Rahman Obaid. The Role of Administrative Transparency in Administrative Work in the Administration of Education in Al-Qassim Region from the Viewpoint of Educational Leaders, an unpublished Master's Thesis, *Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia*. (2016)
- Al-Sakarneh, Bilal Khalaf, Business Ethics, Amman: *Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution*. (2009)
- Ataya, Abdel Nasser, and Ramadan, Essam. The level of organizational health in secondary schools from the viewpoint of general secondary education teachers in Egypt, *An-Najah University Journal for Research: Humanities*, 27 (5): 1069-1108. (2013)
- Bloisi, Wendy, Cook, Curtis & Hunsaker, Phillip. Management and Organizational Behavior, UK: *Mc Graw_Hill Education*. (2007)
- Eugen, Constantin. The Principle of Transparency in Administrative Law, *Academic Journal Article*, 6 (1). U.S.A. (2017)
- Hamadat, Muhammad Hassan. The degree of transparency exercising in administrative decisions and the difficulties they face among education directors and their assistants in Jordan from the viewpoint of educational supervisors. *The Educational Journal*, Academic Publication Council, Kuwait University, 28 (109, 167-127. (2013)
- Hammoud, Khudair. Organizational behavior, Amman: *Dar Al-Safa for Publishing and Distribution*. (2002)
- Hawamdeh, Bassem and Al-Tasha, Ghoneim. The degree of commitment to administrative transparency in the Ministry of Education in the State of Kuwait from the viewpoint of its employees. *The Educational Journal*, 24 (93), 15-53. (2009)

التوصيات

بناء على النتائج أوصت الدراسة بما يأتي:

- تفعيل ممارسة الشفافية في القرارات المدرسية وإجراءات العمل من خلال فتح المجال أمام المعلمين للمشاركة وتفعيل مبدأ المساءلة وتطبيقها على الجميع دون تمييز.
- تقديم الدعم للمديرين وتحفيزهم لدعم الصحة التنظيمية في مدارسهم.
- عقد الدورات التدريبية لمديري المدارس لتعزيز أهمية مفهوم الصحة التنظيمية لديهم.
- الاهتمام بجماعات العمل وفرقه، والتأكيد على نشر ثقافة العمل الجماعي، مما يتطلب تبني مجموعة متكاملة من البرامج التدريبية والتثقيفية التي تهدف إلى دعم العلاقات القائمة على العمل الجماعي، والتفاعل الإنساني.
- إجراء دراسة حول متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية في المناطق التعليمية في دولة الكويت من خلال بناء نموذج مقترح لتحقيق الشفافية الإدارية.

References

- Abdel-Hadi, Jawdat Ezzat. Educational Supervision, Concepts and Methods, *a Guide to Improving Teaching*, Amman: House of Culture for Publishing and Distribution. (2002)
- Al-Halibi, Abdul Latif Bin Hamad. Educational trends of faculty members in teachers' colleges and their relationship to professional consensus, *Seminar on developing faculty members in higher education institutions, challenges and development*, Saudi Arabia: College of Education, King Saud University, 14-15 / 12/2004. (2004)
- Al-Hourani, Heba Mounir. Organizational Health in Governmental Secondary Schools in the Capital Amman and its Relation to Organizational Conflict Management Strategies Practiced by Principals from the Teachers' Point of View, Unpublished Master Thesis, *Middle East University: Amman, Jordan*. (2017)
- Aljuruw, Ola Ibrahim Al-Abed. The level of organizational health in public secondary

13. Hilal, Muhammad. Management for Excellence. Cairo: *Performance Development Center for Publishing and Distribution*. (2010)
14. Ministry of Education. Education Statistical Group. Kuwait: *Educational Facilities and Planning Sector, Planning Department*. (2018)
15. Moses, N. A.E.. Organizational health and teacher efficacy: A qualitative analysis of two measures in elementary schools. *DAI-A171(02)*. (2010)
16. Nada, Yahya Muhammad The Status of Organizational Health in Private Schools in the Northern West Bank in Palestine from the Teachers' Point of View, *Hebron University Research Journal*, 3 (2): 46-75. (2008)
17. Rawlins, B. Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations journal*, Vol.2, No.2, <http://www.prsa.org/prjournal/vol.2No.2/Ra.,wllins.pdf>. (2008)
18. Salem, Maha Kamel. A proposed model for organizational health in Jordanian public universities in light of contemporary administrative reality and trends, unpublished PhD thesis, *Amman Arab University for Graduate Studies*, Amman: Jordan. (2006)
19. Shukair, Nawaf Omar. Proposed educational administrative procedures to apply administrative transparency to secondary school principals in the State of Kuwait in light of contemporary global trends, unpublished PhD thesis, *University of Jordan*, Jordan. (2018)
20. Vansant, Dona Organizational Health, Health ventures in publication, *Columbia university U.S.A.* (2012)
21. Zahed Babelan, ZM. Askarian, ZM. Behrangi and ZE. Naderi. A Survey of the Organizational Health Status of Male High Schools in Ardabil Province, *The Social Sciences* 3 (6): 448-454. (2017)