



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات وعلاقته بمستوى الشفافية الادارية

إعداد

د/ لينا الخليوي

أ/ عائشة محماس العتيبي

أ/ نوير محمد الحبشان

قسم الادارة التربوية كلية التربية

﴿ المجلد الثالث والثلاثين - العدد الأول - جزء ثاني - يناير ٢٠١٧ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## مستخلص الدراسة

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي من وجهة نظر المعلمات والتعرف على مستوى ممارسة القائدات التربويات للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات والتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي والشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات.

### منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي.

### أداة الدراسة:

استبانة للتعرف على التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات وعلاقته بمستوى الشفافية الادارية.

### عينة الدراسة:

معلمات مدارس شرق الرياض للمرحلة المتوسطة.

### الأساليب الاحصائية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات ومعامل الارتباط بيرسون و معامل ألفا كرونباخ.

### أهم النتائج:

ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للتخطيط المدرسي من وجهة نظر المعلمات كان بمستوى متوسطاً وأن أكثر الابعاد التخطيط المدرسي كان بدرجة عالية هي إعداد الخطة، متابعة الخطة وتقويمها. وكانت ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات كان بمستوى متوسط، وجود علاقة طردية بين ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي ككل من قبل القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض وممارسة الشفافية الادارية.

### أهم التوصيات:

- المشاركة في وضع الخطط من قبل جميع المستويات المعنية.
- نشر وترسيخ ثقافة التخطيط بين جميع افراد المنظمة.
- لا بد ان توضع الخطط بحدود الامكانيات المادية والبشرية.
- تنظيم دورات تدريبية للقائدات التربويات في مجال التخطيط المدرسي لرفع مستواهن.
- اقامة ندوات تعرف بمفهوم الشفافية الادارية للقائدات التربويات تتضمن معنى الشفافية واهميتها في العمل الاداري.

الإطار العام للدراسة  
المقدمة:

لقد أدت التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي أثرت على أهداف المدرسة ومناهجها، وأسلوب التعلم فيها إلى تغيير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية، نتيجة لتغيير النظرة نحو العملية التعليمية، ووظيفة المدرسة، مما كان له أثر في تطوير وظائف ومسؤوليات مدير المدرسة، وتغيير أدواره المرتبطة بتلك الوظائف، ومنها دور مدير المدرسة في التخطيط التربوي، والتخطيط الاستراتيجي، حيث يأتي التخطيط في مقدمة الوظائف الإدارية التي توجه مسار العمل، وتسهم في حيوية المدارس وحركتها نحو المستقبل من خلال أداء مدير المدرسة لمهامه المختلفة بكفاءة عالية وفعالية متميزة، يستند في ممارستها إلى أسس ومبادئ الإدارة المدرسية، وبما أن العمل الإداري في المؤسسات التربوية والتعليمية يقتضي التطلع الدائم إلى المستقبل، وتقدير عناصر العمل والظروف المحيطة به في ضوء الإمكانيات الحالية، والمستقبلية سواء على المستوى الإجرائي أو التنفيذي. (مجاهد، ٢٠١٣، ص ٣٢٣)

فقد استدعى ذلك اهتمام المؤسسات الحكومية بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص بممارسة الشفافية الإدارية، التي تعد مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة كونها تسهم في وضعها في الصدارة وتمييزها، بالإضافة إلى قدرتها على مواجهة التحديات لاسيما في ظل التطورات الحديثة، حيث أصبحت العديد من المؤسسات الحكومية في أرجاء العالم تواجه تغييرات مهمة ومتعددة، فهي تشهد خدمات جديدة، وعمليات متغيرة، إلا أن بعض المؤسسات تتبع أسلوباً تقليدياً يؤثر سلباً في طبيعة عملها مما يؤدي الى وجود العديد من المشكلات الإدارية. (العمرى، ٢٠١٣، ص ٥)

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع التخطيط المدرسي للقيادات الإدارية وعلاقته بمستوى الشفافية الإدارية.

## مشكلة الدراسة:

يعد التخطيط أول عمليات الإدارة، ويأخذ الأولوية على العمليات الأخرى، لأنه مرحلة التفكير التي تسبق القيام بأي عمل وينتهي باتخاذ قرارات متعلقة بما ينبغي عمله، وكيف يتم العمل، ومتى، ومن؟ والإداري في سعيه لتجنيد المصادر المتوفرة لتحقيق أهدافه لا بد له من استكشاف البيئتين الداخلية والخارجية لمنظمتة من أجل تحقيق ما يصبو إليه، والسير بها نحو التميز والجودة في ظل التنافس محليا وعالميا، ولا يمكن الوصول إلى هذا التميز وهذه الجودة إلا باستخدام التخطيط. (عبابنه، ٢٠١٥، ص ٢٣)

ويرتبط التخطيط المدرسي بعامل مهم، وهو الشفافية الإدارية والتي تقوم على وضوح التشريعات وسهولة فهمها ونشر المعلومات المتعلقة بحقوق الأفراد والخدمات التي يحق لهم القيام بها، بحيث تكون متاحة للجميع، وعندما تقوم القيادات الإدارية بتطبيق هذا الارتباط بشكله الصحيح فسيُدفع ذلك العاملين إلى حسن قيامهم بواجباتهم وإلى رغبتهم في تطوير أدائهم، كما تعد القدرة على التخطيط وربطه بالشفافية الإدارية من الكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

حيث يُلاحظ من خلال النظر للممارسات الادارية بالمؤسسات التربوية أن الشفافية الادارية برزت كظاهرة إدارية من خلال المشكلات الادارية التي تُعاني منها الدول النامية، ومنها السرية في نمط العمل الاداري، إذ أن كثير من الإدارات ترى قضايا العمل والانتاج قضايا سرية لا يمكن الاطلاع عليها من قبل الآخرين، ووجود نوع من فقدان الثقة والتفاهم في علاقات العمل بين أطراف العملية الإنتاجية، وفقدان الاعتراف بحق الموظفين في إبداء آرائهم. (الشمرواني، ٢٠١٤، ص ٢)

وقد انققت الكثير من الدراسات الميدانية على ضرورة تبني مبدأ الشفافية الادارية في المؤسسات التربوية ومنها دراسة: حمادات (٢٠١٣)، رمزي (٢٠١٣) حيث أوضحت الدراسات السابقة الصعوبات التي تعيق ممارسة الشفافية الادارية ومنها تأثير الضغوط الاجتماعية في اتخاذ القرارات، كما أوصت دراسة (الرويلي، ٢٠١٥) بعقد دورات تدريبية النوعية لمديري المدارس بهدف تعميق مفهوم التخطيط التربوي وممارسته.

**ومن ثم يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:**

ما علاقة التخطيط المدرسي بمستوى الشفافية الإدارية لدى القائدات التربويات من وجهة نظر المعلمات في مدارس شرق الرياض؟

**ومن السؤال الرئيس تتفرع عدة أسئلة:**

- ١- ما مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للتخطيط المدرسي من وجهة نظر المعلمات؟
- ٢- ما مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات؟
- ٣- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للتخطيط المدرسي ودرجة ممارسته للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات؟

### أهداف الدراسة:

- ١) التعرف على مستوى ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي من وجهة نظر المعلمات.
- ٢) التعرف على مستوى ممارسة القائدات التربويات للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات.
- ٣) التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي والشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات.

### أهمية الدراسة:

#### ترتبط أهمية الدراسة بالجوانب التالية:

- تسعى إلى معرفة مدى فاعلية الممارسات التخطيطية للقائدات التربويات في مدارس شرق الرياض.
- زيادة اهتمام القائدات التربويات بالشفافية الإدارية وتطبيقها في جميع مجالات الإدارة من أجل التطوير وتحسين الأداء وإنجاز المهام.
- تعريف القائدات التربويات على جوانب الخلل في التخطيط المدرسي.
- توفير المعلومات التي يحتاجها القائمين على برامج التدريب بشأن التخطيط المدرسي والشفافية الإدارية للقائدات التربويات.

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات وعلاقته بمستوى الشفافية الادارية
- الحدود المكانية: مدارس المرحلة المتوسطة بشرق الرياض.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٣٧-١٤٣٨ هـ.
- الحدود البشرية: معلمات مدارس شرق الرياض للمرحلة المتوسطة.

### مصطلحات الدراسة:

## التخطيط المدرسي:

عملية تنظيم مسبقة لتحقيق أهداف تتصل بأعمال المدرسة وأدوارها ورسالتها باستخدام اساليب واستراتيجيات مناسبة ضمن الامكانيات المتاحة. (الحبيس، ٢٠١١، ص ١٢)

ويعرف التخطيط المدرسي اجرائياً: التدابير والاجراءات التي تقوم بها القائدة التربوية وتتضمن وضع خطة شاملة ومتكاملة للعمل المدرسي وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها لتحقيق الاهداف التربوية.

## الشفافية الادارية:

مدى وضوح التشريعات والاجراءات الإدارية المتبعة في المنظمة ومدى مرونتها وتطورها وفقا للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والادارية بما يحقق درجة عالية من التوافق بين المنظمات. (الشمري، ٢٠١٤، ص ٧)

والتعريف الاجرائي للشفافية الادارية هي الوضوح التام للتشريعات والقوانين والانظمة الادارية التي تقوم بها الادارة المدرسية داخل المدرسة وخارجها ومدى امتلاكها لنظام واضح للمساءلة ومكافحة الفساد.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: الإطار النظري:

- المبحث الأول: التخطيط المدرسي.
- المبحث الثاني: الشفافية الإدارية.

### ثانياً: الدراسات السابقة.

### أولاً: الإطار النظري:

يتكون من مبحثين، يتناول المبحث الأول التخطيط المدرسي من حيث مفهومه وأهميته ومراحلها، ومشكلاته أما المبحث الثاني فكان عن الشفافية الادارية وتتاول مفهوم الشفافية الادارية واهميتها ومتطلبات الشفافية الادارية والعوامل المؤثرة على مستوى الشفافية الادارية ومعيقات تحقيق الشفافية الادارية.

## المبحث الأول: التخطيط المدرسي

المدرسة هي الوحدة الأساسية للتطوير وهي المؤسسة المتفاعلة والمتصلة بدرجة كبيرة وباستمرار مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور والمؤسسات المحيطة التربوية والاجتماعية والاقتصادية والمدرسة هي مؤسسة مهمة وخطيرة فهي بحاجة إلى التخطيط المستمر والمتكامل والشامل للعملية التعليمية و التربوية وإن لكل مدرسة واقعا واحتياجات تختلف عن المدارس الأخرى ولو نسبياً فكل مدرسة ظروفًا وإمكانيات مادية وتجهيزات ومرافق وقدرات بشرية من طلاب ومعلمين تختلف عن المدارس الأخرى كما أن لكل مدرسة ميزان ونقاط قوة ومواطن ضعف ومشكلات تختلف عن المدارس الأخرى ، وهذا كله يجعل عملية التخطيط ضرورية لكل مدير مدرسة وأن محتوى الخطة والاختلاف في الأهداف والأساليب فيها يختلف من مدرسة إلى أخرى وهو أمر واقع نتيجة لاختلاف الظروف والإمكانات المتنوعة. (زريقات، ٢٠٠٦، ص ٧٣)

### مفهوم التخطيط المدرسي:

عملية يقوم فيها مدير المدرسة والمشاركون له في عملية التخطيط بوضع تصور لمستقبل المدرسة وتطوير الاجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في العمل المدرسي، من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية. (السقا، ٢٠١٥، ص ٣٧٧)

**ويعرفه (حجي، ٢٠٠٩) التخطيط المدرسي بأنه:** أداة للإدارة لتحسين أداء التعليم ومؤسساته عن طريق ضمان التزام جميع العاملين بالعمل لتحقيق الأهداف وتكييف الواقع التعليمي وأداء مؤسساته للمتغيرات البيئية والمجتمعية. (حجي، ٢٠٠٩، ص ٢٦٤)

**ويعرفه شبلاق بأنه:** "عبارة عن تصور للمستقبل قائم على إدراك مدير المدرسة للمتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في مدرسته بهدف الانتقال من وضع المدرسة الحالي الى وضع أفضل متوقع في المستقبل من خلال تحليله للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة،



ليتميز بالرؤية الشاملة والكاملة والبعد الزمني، وهدفه ليس مجرد الاصلاح او التعديل بل التغيير الجذري، ليضع مدير المدرسة أمام تصور مبدع مفكر (عياش، ٢٠١٥، ص ٣٤)

### أهمية التخطيط المدرسي:

- ١) يعتبر التخطيط الوظيفية الاساسية الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى وتشكل القاعدة والمنطلق الأساس لها، كما تعتبر القدرة على التخطيط من الكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.
- ٢) تنظيم الإمكانيات المتوفرة وتوفير الظروف والمناخ اللازم من أجل تحقيق الاهداف المنشودة.
- ٣) يحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات الواجب إتباعها، وهو بهذا يعمل على تجزئة الواجبات من أجل تحديد المسؤوليات وإيقاع الجزاء في حال المخالفة.
- ٤) يحدد معالم الطريق للعمل الإداري ويجنب مدير المدرسة التخبط والعشوائية في القرارات وما ينتج عن ذلك من فشل وإحباط.
- ٥) يسهم التخطيط في حل المشاكل الإدارية بطريقة عملية.
- ٦) يعمل التخطيط على توفير الإمكانيات اللازمة للعمل، كما يسعى إلى إيجاد التنسيق والتوافق ما بين أعضاء الجهاز الاداري الواحد من أجل تحقيق السعي الجماعي لتحقيق الأهداف الموضوعية. حيث يضمن عن طريق التخطيط قيام كل فرد مشارك في العملية التعليمية بدوره متعاوناً مع الآخرين وفي جو يسوده الارتياح والتماسك.
- ٧) يعتبر التخطيط الأسلوب الذي يساعد على التوظيف الأمثل لموارد البيئة المحلية.
- ٨) يساعد التخطيط على تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية في أي جهاز إداري كما أنه يحاول التعرف على المشكلات الإدارية التي قد تنشأ ويعمل على تلافئها.
- ٩) التخطيط يؤمن الراحة النفسية للأفراد حيث يوحى لهم بأن كافة الأمور قد رسمت وحددت معالم طريق العمل. (عطوي، ٢٠١٤، ٢٠٨)

### مراحل التخطيط:

يمر التخطيط بمراحل عديدة وهي:

١. **مرحلة دراسة واقع المدرسة تخطيطا وتعليميا وبيئيا:** وفيه يتم دراسة واقع المدرسة من خلال الاطلاع على الخطط السابقة وتحليل وتقويم ذلك الواقع ودراسة بيئته وتأتي دراسة واقع المدرسة قبل الشروع بالتخطيط لتحديد جملة الحاجات التدريبية وتشمل الجوانب الكمية، والنوعية، والادارية والمادية، إذ يشمل المبنى المدرسي وما يحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية وكتب وعدد أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية وأعداد الطلبة والفصول والمرافق والملاعب والإدارة وخطط الدراسة ومناهجها وطرائق التدريس وتمويل التعليم والخدمات المكتبية.
٢. **مرحلة تحديد الأهداف:** وهنا يتم وضع جملة من الأهداف في ضوء الدراسات التفصيلية لواقع المدرسة وترتبط هذه الأهداف عادة بالأهداف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والأهداف العامة للتعليم، وينبغي أن تصاغ هذه الأهداف بدقة، وأن تكون معبرة عن الواقع وتستجيب له، وقابلة للتحقيق، وأن تكون محددة وواضحة ومختصرة قدر الإمكان، لأن زيادتها تؤدي إلى حدوث تعارض بينها وأن تكون متناسقة ومتكاملة فيما بينها.
٣. **مرحلة وضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف:** وتتضمن هذه المرحلة تحديد الوسائل والأنشطة والخدمات والعمليات المطلوبة للوصول إلى تحقيق الأهداف ومن الاستراتيجيات أيضا تحديد أعداد القوى العاملة كالإداريين والمعلمين والمرشدين التربويين والأخصائيين النفسيين وأمناء المكتبة، وفنيو المختبرات وغير ذلك من الموارد البشرية اللازمة.
٤. **مرحلة تحديد البدائل للوصول إلى الأهداف:** وفي هذه المرحلة يحدد القائمون على التخطيط داخل المدرسة الخيارات المختلفة التي يمكن بها تحقيق الأهداف، ثم تقويم كل بديل منها ببيان ماله من مميزات وما عليه من عيوب لتحديد الأفضل واختياره من بين البدائل.
٥. **مرحلة وضع خطة للتنفيذ:** وتتضمن تسجيل للمراحل الواجب القيام به وتحديد الاختصاصات والمهام، والوقت المحدد لإتمام كل مرحلة من المراحل لتحقيق الأهداف المنشودة.
٦. **مرحلة وضع موازنة تخطيطية:** ويقصد بالموازنة التخطيطية تقدير تكلفة الخطة وما تحتاجه من مخصصات مالية وقوى بشرية وذلك في ضوء الامكانيات التي توفرها ادارة التعليم للمدرسة.
٧. **مرحلة تقويم وإقرار الخطة:** بعد وضع الصورة النهائية للخطة يقوم مدير المدرسة بدراسة الخطة بدقة ومناقشتها مع المعنيين وتدارك مواطن الضعف ان وجدت فيها، وذلك تلافيا

لوقوع بعض الاخطاء المحتملة، ومن ثم اقرارها لتكون جاهزة للتنفيذ، وذلك بعد موافقة الجهات العليا.

٨. **مرحلة تنفيذ الخطة:** بعد اقرار الخطة توزع المهام والمسؤوليات بعد تحديدها على الاشخاص المعنيين والاستمرار في متابعة العمل وتقديم المشورة اللازمة.

٩. **مرحلة المتابعة والتقييم:** ان التخطيط لا ينتهي بمجرد وضع الخطة وتنفيذها بل يمتد الى المتابعة الدائمة والتقييم المستمر وتتم المتابعة بملاحظة التنفيذ وتحديد خطواته ودرجة نجاحه و انحرافه عن الخط المحدد حتى يتم تلافي حدوث أي انحراف، وتعرف مشكلات التنفيذ كما تمكن المتابعة من الوقوف على الاهداف التي تجاوزت التحقيق والتي تنشأ اصلا من ممارسة التخطيط او الموازنة وتمكن ايضا من بيان حدوث التعديل وشروطه الجديدة لتتلاءم معها، ومع بعضها بعضا على اساس متنسق، ويقصد بالتقييم مقارنة النتائج المتحققة فعلا بالأهداف المرصودة في الخطة. (الطليسي، ٢٠١٤، ص ٢٩)

### مشكلات التخطيط المدرسي:

من المشكلات الرئيسية التي تواجه عملية التخطيط المدرسي:

- ١- المركزية الشديدة وعدم التفويض.
- ٢- تعدد مستويات التنظيم الاداري.
- ٣- الازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الاجهزة الادارية.
- ٤- البيروقراطية وتعقد الإجراءات وتباينها.
- ٥- الضغوط التي تواجه مدير المدرسة من قبل الادارة.
- ٦- المشاكل ذات الصلة بالعملية التعليمية التعلمية.
- ٧- إهمال دور البحث التربوي.
- ٨- عدم توافر المعلومات اللازمة لوضع الخطة المدرسية.
- ٩- عدم قدرة المدير على التخطيط السليم.
- ١٠- عدم توافر الكوادر القيادية الكفوة، وعدم سلامة طرق اختيار مدير المدرسة.
- ١١- عدم وضوح وثبات سياسة الادارة المدرسية.

إضافة الى ما ذكر فإن غياب نظام الحوافز بشكله السليم في المدارس، وعدم تشجيع الاعمال الابداعية، والمبادرات الشخصية، وعدم وضوح المهام وغياب مسألة التفويض، وتردد بعض إدارات المدارس من اتخاذ القرارات خوفا من المساءلة، كل هذه الامور مجتمعة تؤثر سلبا على عملية التخطيط المدرسي. (عبابنة، ٢٠١٥، ص ٣٩٣)

### المبحث الثاني: الشفافية الادارية

تعد الشفافية من المداخل الادارية الحديثة، التي يدعو رواد الفكر الإداري الى تحقيقها، لما لها من دور ايجابي في هام في إحداث التنمية الادارية، وتعزيز الانتماء الوظيفي للمؤسسة، وتمكن المؤسسة من تجاوز العقبات، وتساعدنا على تحقيق أهدافها، وخدمة مجتمعتها. (الحشاش، ٢٠١٤، ص١٢)

### مفهوم الشفافية الادارية:

تتعدد تعريفات الشفافية الادارة فهي تعني الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الاجراءات والحد من الفساد. وهي تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقا للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والادارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة على تبسيط الاجراءات ونشر المعلومات والافصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع. (عثمان، ٢٠١٤، ١٧١)

كما عرف مفهوم الشفافية بأنه مجموعة من الانماط السلوكية والأداءات والآليات الدالة على تقيد الادارة بأخلاقيات الخدمة وانظمة النزاهة والعدالة ووضوح السياسات والتشريعات وتوافر المعلومات الدقيقة وفي وقتها المناسب وبشكل واضح يسمح بسهولة الرقابة. (التويجري، ٢٠١٥، ٢٥)

تعرف الشفافية الادارية بأنها "وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعضها وموضوعتها، ووضوح لغتها، ومرونتها، وتطورها وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والادارية بما يتناسب مع (روح العصر)، إضافة الى تبسيط الاجراءات ونشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع". (السكرانة، ٢٠١١، ٢٠٣)

والملاحظ هنا أن الشفافية لم تعد تقتصر على مفهوم الوضوح فقط. وإنما أصبحت منهاج عمل في مختلف النشاطات، واصبحت الدعوة الى اعتمادها تأخذ حيزاً واسعاً من اهتمام هذا العالم، وتوج هذا الاهتمام بإنشاء هيئة متخصصة خلال عام ١٩٩٣م سميت منظمة الشفافية الدولية.

من خلال التعريفات السابقة أن الشفافية الادارية تتضمن ما يلي:

- ١- وضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها، ومرونتها ووضوح لغتها، حيث يسهل فهمها.
- ٢- تبسيط الاجراءات ومرونتها، مما يسهل عملية إنجاز المعاملات ببسر وسهولة.
- ٣- الانفتاح على الاطراف ذات العلاقة من خلال جعل المعلومات المتعلقة بالأنظمة والقوانين والقرارات والاعمال متاحة ومنظورة ومعروفة.
- ٤- تعزيز قيم الولاء والثقة بالمنظمة، بسبب وضوح آليات اتخاذ القرارات، وتقييم الاداء، والتخطيط.
- ٥- تعزيز الدور الرقابي من كافة الاطراف ذات العلاقة على العمليات الادارية في المؤسسة، مما سينعكس الايجاب على أدائها. (الحشاش، ٢٠١٤، ١٤)

#### أهمية الشفافية:

إن أهمية الشفافية تكمن في كونها قناة مفتوحة للاتصال بين اصحاب المصلحة والمسؤولين، وهي أداة مهمة لمحاربة الفساد الذي يستشري خاصة في الدول النامية، والشفافية ضرورية لمنظمات العمل الادارية والسياسية بين القيادات مع بعضهم البعض، وبين القيادات والعاملين، حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها، ولا تعرف أهدافها بالنسبة للعاملين فيها ، مما يؤدي الى تقليل روح الانتماء لديهم فالمكاشفة والمصالحة وإيضاح المعلومات تعزز الولاء لدى العاملين ، وتزيد من إنتاجيتهم، وتشد همهم حين يعرفون كل شيء عن المنظمة التي يعملون بها اعتبار أنهم جزء من تلك المنظمة ويعتبر ذلك حق لهم . (الطشة، ٢٠١٤، ص ٩٤٤)

كما أن أهمية الشفافية تظهر من خلال عملها على تمكين القرارات الصادرة من المعنيين من خارج وداخل المؤسسة، والعمل على تمكين القرارات الصادرة من المعنيين الداخليين والخارجيين في المؤسسة، والعمل على تلبية حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات وتقديم المساعدة في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية وتسمح بالتنوع والاطلاع على الخيارات المتاحة وتعمل على تسهيل عمليات تقييم الاداء. (بنو ملح، ٢٠١٤، ١١)

## متطلبات الشفافية الادارية:

هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها لضمان تطبيق الشفافية تتمثل في الآتي:

١. تقرير قيمة المساءلة في المستويات الادارية المختلفة واتخاذ الاجراءات التي تعزز هذه القيمة.
٢. التعامل بطريقة الدوران الوظيفي، بحيث لا يستمر الموظف في الوظيفة الواحدة لمدة طويلة.
٣. الحرص على تهيئة بيئة العمل بحيث يشمل إرضاء العاملين والمتابعة الموضوعية وبت روح الجماعة أو ذلك حتى يتحقق للموظف الرضا الوظيفي الذي يجعله أكثر التزام بالممارسات الادارية السليمة.
٤. تبسيط اجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد ويتم ذلك من خلال نشر المعلومات والبيانات عن العمل.
٥. التركيز على البعد الاخلاقي لمحاربة الفساد من خلال فرض رقابة ذاتية على الفرد في كل اعماله.
٦. تنظيم دورات تأهيلية للموظفين في كافة الجهات لنشر ثقافة والشفافية وخلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والافصاح وحرية التغيير.
٧. تبني القيادات الانفتاح والوضوح في تعامله مع العاملين من خلال المشاركة في صنع القرارات وتقديم المقترحات.
٨. المساواة بين العاملين في تطبيق الاجراءات الخاصة بالتعيين او التدريب او التقييم او النقل او الترقية او المكافأة. والبعد عن الوساطة والمحسوبية. (الجرواني، ٢٠١٢، ص ١٧٧)

## العوامل المؤثرة على مستوى الشفافية الادارية:

- ١- نظم المعلومات الادارية:  
تتمثل شفافية نظم المعلومات في المنشأة في جانبين: فلسفة النظام ومكوناته التي ترتبط بعلاقته مع مختلف الاطراف الداخلية والخارجية، وللشفافية الادارية في نظم المعلومات خصائص اهمها صدق المعلومات وكمالها وتوقيتها وسهولة الوصول اليها ومدى انتشارها ووضوحها. أن الشفافية هي توافر المعلومات وتدققها بحيث تكون في متناول الجميع. وتكون المعلومات المتعلقة بالنظم والقوانين والقرارات والسياسات واللوائح متوفرة للعمامة.
- ٢- الاتصال الاداري:  
يعتبر الاتصال عملية ديناميكية تحرك العمليات الإدارية تحقق اهداف المنشأة، وتوافر نظم اتصال فعالة مناسبة في الاسلوب والتوقيت تتسم بالانفتاح والوضوح والمصادقية والتغذية الراجعة يمكن المنشأة من بناء نظام للشفافية والنزاهة، ولا تتحقق الشفافية الا من خلال نظام

اتصال فعال، وشفافية الاتصالات الادارية تغذي جانب تبادل المعلومات والبيانات اللازمة تكفل سير عمل المنشأة وتعاون الافراد العاملين فيها لتحقيق اهدافها.

### ٣- المساءلة الادارية:

أن أحد مظاهر الشفافية الادارية تظهر من خلال المحاسبية واتخاذ القرار والمشاركة المجتمعية، وأن من مبادئها وضوح قواعد تطبيق النظام من عدمه والمساواة في التطبيق. ويوضح تقرير التنمية في العالم (١٩٩٧م) قواعد لمكافحة الفساد من خلال مبدئين رئيسيين وهما: الاعلان والمساءلة والاخيرة تقوم على إخضاع الاداء للرقابة والمحاسبة والتقييم، وترتبط المساءلة بالإصلاح الاداري وتدفع بالمنشأة نحو الاستقامة والعمل وفق القواعد والانظمة.

### ٤- المشاركة الادارية:

تطبيق الانماط الادارية الحديثة مثل الادارة المفتوحة والادارة المرئية والادارة بالرؤية المشتركة وتمكين العاملين ومشاركتهم في صناعة القرار في بيئة تتمتع بدرجة عالية من الانفتاح وقنوات اتصال فعالة وانظمة وقواعد واضحة لتسيير العمل بسلاسة من شأنه رفع مستوى أداء الافراد وتحقيق الشفافية في ادارة المنشأة. وتتحقق المشاركة الفعلية في الادارة المفتوحة من خلال اربعة مبادئ رئيسية وهي: المصارحة بالأرقام المتعلقة بتطور الموقف المالي للمنشأة وملكية حقيقية وليست خدعة للأفراد العاملين، وتعزيز العمليات أي تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات، والدور القيادي الجديد لتغيير فكر وخبرات العاملين بما يتوافق مع دورهم الجديد كمشاركين.

### ٥- إجراءات العمل:

ترتبط الشفافية بإجراءات العمل وتتمثل من خلال وضوح الإجراءات وإعلانها وبساطتها وسرعتها ودعمها بأدلة تنظيمية واضحة تتضمن القوانين والانظمة المتعلقة بالعمل والعاملين والمراجعين، مما يؤدي لكشف الفساد ومنع الاستغلال من قبل ذوي السلطة. كما تتطلب اجراءات العمل الاداري والأكاديمي نشر تقارير دورية عن الإنجازات والاستراتيجيات المستقبلية. (الشمري، ٢٠١٥، ٣٧٧)

## معيقات تحقيق الشفافية الادارية:

هناك العديد من العوامل التي تعوق سريان مبدأ الشفافية وبصفة خاصة في الدول النامية، ويمكن تصنيف هذه المعوقات تحت واحد أو أكثر من العوامل التالية:

١. الفساد: حيث تتسم المؤسسات الحكومية بالهيمنة على وسائل الانتاج والتخطيط المركزي، وينشر فيها الفساد وعدم احترام القانون، ووجود علاقة قوية بين رأس المال والسياسيين، وهذه تعيق مبدأ الشفافية.

٢. العولمة: توجد علاقة كبيرة بين العولمة وعدم تطبيق الشفافية، حيث أكدت بعض الدراسات وجود علاقة طردية بين العولمة والحرية، وعلاقة عكسية بين الشفافية والعولمة، والشفافية بحد ذاتها وسيلة وليست غاية مهمتها إظهار الأخطاء ومحاسبة مرتكبيها.

٣. الجهل: حيث إن العديد من القائمين على الانتاج او تقديم الخدمات هم من نتاج الشعب كمنتجين مستهلكين، وإن الحصول على الخدمة أو المنتج يهمهم فقط بأقل سعر وأفضل نوعية.

٤. ضعف أو غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن لتطبيق القانون، ومما يزيد من تفاقم المشكلة ضعف الآليات وصعوبة التعامل مع هذه القوانين.

٥. معوقات سياسية واجتماعية تتمثل في غياب الحياة البرلمانية السليمة والتي ترمي الى حماية المجتمع وزيادة دور مؤسسات المجتمع المدني. (كافي، ٢٠١٣، ص ٢٥٧)

### ثانياً: الدراسات السابقة:

يعرض في هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تم تقسيمها الى محورين، يتناول الاول منها الدراسات ذات الصلة بموضوع التخطيط المدرسي ويتناول الثاني الدراسات ذات الصلة بموضوع الشفافية الادارية وتم ترتيب الدراسات ترتيباً زمنياً من الأحدث للأقدم.

### المحور الاول: الدراسات ذات الصلة بالتخطيط المدرسي: أ/ الدراسات العربية:

هدفت دراسة (الثقفي، ٢٠١٦) الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي المدرسي في تطوير الاداء في مجالات (العملية الادارية، البيئة التعليمية، أداء العاملين بالمدرسة) واتبع في دراسته المنهج الوصفي المسحي واختار (٩٦) قائداً من القيادات التربوية بإدارة التعليم ومكاتب التعليم ومديري المدارس بمكة المكرمة وتوصلت الدراسة الى أن تقدير القيادات التربوية لدور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاداء المدرسي كانت بدرجة عالية.

دراسة (الاحمدي، ١٤٣٦هـ) هدفت الى التعرف على المتطلبات العامة والتنظيمية للتخطيط المدرسي لدى المدارس المطبقة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم المدينة المنورة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وكانت الاستبانة أداة الدراسة وتوصلت نتائج



الدراسة الى أن درجة توفر المتطلبات العامة ومتطلبات إعداد الخطة والمتطلبات التنظيمية للتخطيط المدرسي لدى المدارس المطبقة لمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم من وجهة نظر القيادات كانت بدرجة عالية جداً.

### ب/ الدراسات الاجنبية:

سعت دراسة (Steyn & wolhuter) الى وضع تصور لتطوير المدارس بجنوب أفريقيا باستخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي من اجل تحقيق فاعلية التعليم واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج شبه التجريبي ، حيث أعد الباحثون أداة لتحديد وتحليل واقع المدرسة، ثم وضع تصور لتطوير هذا الواقع باستخدام التخطيط الاستراتيجي وتم تطبيق على خمس مدارس للتعليم الاساسي في جنوب أفريقيا وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي عالج بدرجة كبيرة العديد من المشاكل المتعلقة بالانضباط المدرسي، والتسرب والتغيب، وأدى الى تحسين الوضع الاداري ومعدلات نجاح الطلبة.

دراسة (Altinkurt, 2010) هدفت الى التعرف على مواقف واتجاهات العاملين بمديرية التربية والتعليم ومديري المدارس الثانوية بمدينة كوتاهية التركية نحو التخطيط الاستراتيجي واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وكانت الاستبانة اداة الدراسة طبقت على عينة مكونة من ٨١ من موظفي مديري التربية والتعليم و٩٥ من مديري المدارس وتوصلت الدراسة الى ان مواقف عينة الدراسة كانت ايجابية تجاه التخطيط الاستراتيجي مع وجود عدم الثقة ومقاومة من الموظفين نحو استخدام التخطيط الاستراتيجي بسبب نقص المعلومات المتعلقة به كما أظهرت النتائج وجود فروق في الاتجاهات والمواقف تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الخبرات الأعلى.

### المحور الثاني: الدراسات ذات الصلة بالشفافية الادارية:

#### أ/ الدراسات العربية:

دراسة (التوحيدي، ٢٠١٥) تهدف الى التعرف على مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الادارية في محافظة ديالى وقد اختار (٣٤٧) مُدرساً ومُدرسة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: ان مستوى وعي مديري المدارس بالتخطيط التعليمي كان متوسطا وكذلك مستوى ممارسة مديري المدارس للشفافية الادارية كان متوسطاً.

هدفت دراسة (الحارثي، ١٤٢٣٦) الى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف للشفافية الادارية ونوع العلاقة بين الشفافية الادارية والالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة أداة

الدراسة وكانت عينة الدراسة (١٠٨) من مديري مدارس التعليم العام بمراحله الثلاث وتوصلت نتائج الدراسة الى أن مديري مكاتب التربية والتعليم يمارسون الشفافية الادارية في إدارتهم كما أنهم يقومون بالتواصل مع مديري المدارس التعليم العام بالطائف من خلال قنوات اتصال متعددة ويعملون على تزويدهم بالتعليمات والاجراءات الادارية بدقة كما يسعون الى تعزيز الثقة والمصداقية. وأن مديري مدارس التعليم العام على مستوى عال من الالتزام التنظيمي.

### ب/ الدراسات الاجنبية:

دراسة (Chiriqui & Chalupka, 2011) هدفت للكشف عن اهم اجراءات وسياسات ضمان الجودة والشفافية المستخدمة في المناطق التعليمية في ولاية ويسكونسن الأمريكية. أشارت نتائج الدراسة أن المناطق التعليمية تستخدم إجراءات وسياسات واضحة من أجل ضمان الجودة والشفافية في المناطق التعليمية، وأن حجم المنطقة التعليمية يؤثر في سياسات وإجراءات الشفافية المستخدمة في المنطقة التعليمية كما أشارت نتائج الدراسة لعدم وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الشفافية في المناطق التعليمية وبين قوة سياسة الشفافية المطبقة فيها.

هدفت دراسة (Norman, Avolio, Luthans 2010) معرفة أثر إيجابية القائد وشفافيته في ثقة الاتباع، واختار لعينة الدراسة (٢٠٤) مشارك من العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة وتوصلت نتائج الدراسة بأن ايجابية القائد وشفافيته مؤثرة في ثقة الاتباع بدرجة عالية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط المدرسي بينت دور التخطيط المدرسي في تطوير الأداء المدرسي، وتحسين الوضع الإداري في المدرسة أما الدراسات السابقة التي تناولت الشفافية الإدارية فبينت أن ممارسة الشفافية الإدارية يعزز الثقة والمصداقية بين أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين، مما يكفل تحقيق التعاون بينهم في تحقيق أهداف العملية التربوية.

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### تمهيد:

يتناول هذا الجزء الإجراءات المنهجية للدراسة، ويبين مجتمع وعينة الدراسة، كما يوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة، والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد

من صدق وثبات أداة الدراسة، والكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة.

### أولاً: منهجية الدراسة:

يعرف المنهج بأنه: الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل على نتيجة معلومة (العساف، ١٤١٦)، طبيعة الدراسة استلزمت استخدام المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً وشاملاً يمتاز بالدقة لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو موضوع البحث (الرشيدي، ٢٠٠٠)، وذلك من خلال:

- الجانب النظري وذلك بدراسة التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات وعلاقته بمستوى الشفافية الادارية.

- الجانب الميداني، من خلال تطبيق استبانة إلكترونية تم الإجابة عليها من قبل معلمات مدارس شرق الرياض للمرحلة المتوسطة.

### ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمات مدارس شرق الرياض للمرحلة المتوسطة

### ثالثاً: عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من (٥٠) معلمة من معلمات مدارس شرق الرياض للمرحلة المتوسطة تم اختيارهن بطريقة عشوائية.

### رابعاً: خصائص مفردات عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة متمثلة في: (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في التدريس)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

### ١- الدرجة العلمية

#### جدول رقم (١)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

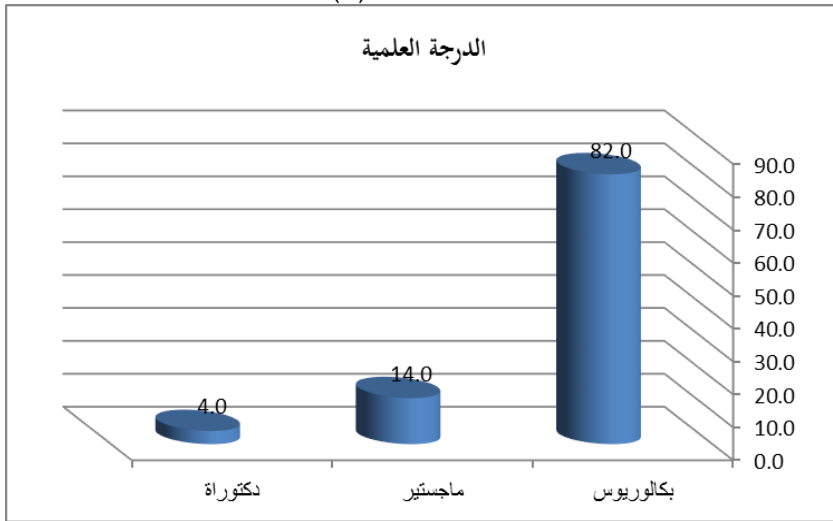
د/ لينا الخليوي  
أ/ عائشة محماس العتيبي  
أ/ نوير محمد الحبشان

التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات

النسبة	التكرار	الدرجة العلمية
82.0	41	بكالوريوس
14.0	7	ماجستير
4.0	2	دكتوراه
100%	50	المجموع

من خلال استعراض الجدول السابق الخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير وفقاً لمتغير الدرجة العلمية ، يتبين أن (٤١) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٨٢.٠٪) من إجمالي مفردات عينة الدراسة درجتهم العلمية بكالوريوس، في حين وجد أن (٧) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (١٤.٠٪) من إجمالي مفردات عينة الدراسة درجتهم العلمية ماجستير ، في حين وجد أن (٢) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (٤.٠٪) من إجمالي مفردات عينة الدراسة درجتهم العلمية دكتوراه ، وهن الفئة الأقل من افراد عينة الدراسة ، والشكل التالي يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية:-

شكل (١)



٢ - سنوات الخبرة

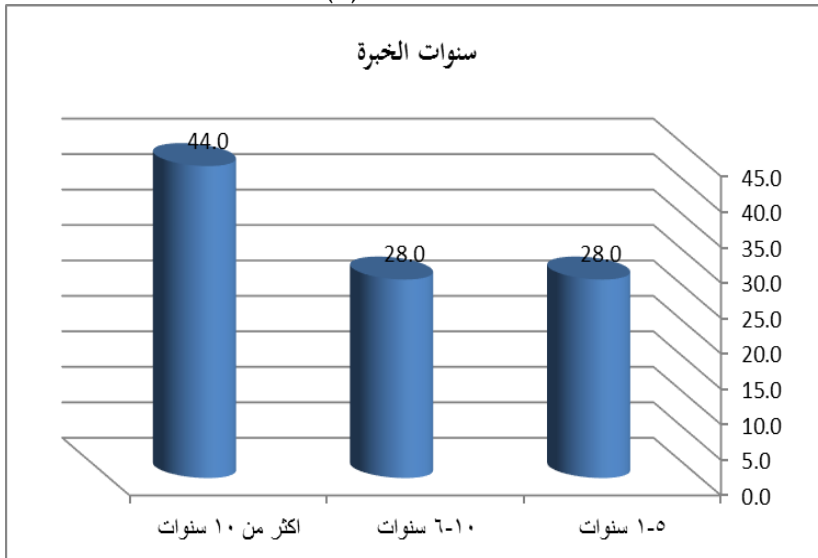
جدول رقم (٢)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
28.0	14	1-5 سنوات
28.0	14	6-10 سنوات
44.0	22	أكثر من 10 سنوات
100%	50	المجموع

من خلال استعراض الجدول السابق الخاص بتوزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس، يتبين أن (22) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (44.0%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهن أكثر من 10 سنوات، في حين تساوى افراد الدراسة اللاتي خبرتهن من 1-5 سنوات واللاتي خبرتهن 6-10 سنوات وذلك بتكرار (14) يمثلن ما نسبته (28%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، وهن الفئة الأقل من افراد عينة الدراسة، والشكل التالي يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في التدريس:

شكل (2)



## أداة الدراسة

على ضوء مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تم تصميم استبانة للتعرف من خلالها على مستوى التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات وعلاقته بالشفافية الادارية

### وقد تكونت الاستبانة من جزئين

الجزء الاول: تتمثل في البيانات الشخصية او الديموغرافية لعينة الدراسة  
الجزء الثاني: ويشمل محاور الدراسة وهي محورين:

المحور الأول: مستوى ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي، ويشمل على (٤) أبعاد هي

البعد الاول: إعداد الخطة، ويشمل على (٦) عبارات.

البعد الثاني: اقرار الخطة، ويشمل على (٣) عبارات.

البعد الثالث: تنفيذ الخطة المدرسية، ويشمل على عبارتين.

البعد الرابع: متابعة الخطة وتقويمها، ويشمل على (٧) عبارات.

المحور الثاني: مستوى ممارسة القائدات التربويات للشفافية الادارية، ويشمل على (١٦) عبارة.

ويقابل كل فقرة من فقرات هذه المحاور قائمة تحمل العبارات التالية:

(عالي جداً - عالي - متوسط - منخفض - منخفض جداً) وقد تم إعطاء كل عبارة من

العبارات السابقة درجات لنتم معالجتها إحصائيًا على النحو الآتي:

بحيث تم منح الإجابة على (عالي جداً) خمس درجات، (عالي) اربعة درجات، (متوسط)

ثلاث درجات، والإجابة على (منخفض) درجتان، بينما تم منح الإجابة على (منخفض جداً) درجة واحدة.

### خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق المقياس أو الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه وهذا يتطلب

شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها

ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات واخرون، ٢٠٠١) وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ - الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

من أجل التعرف على صدق أداة الدراسة تمت استشارة بعض المحكمين وذلك من أجل التحقق من مدى ملائمة محتوى الأداة لقياس متغيرات الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة، وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المقترحة على فقرات الاستبانة تم اعتماد النسخة النهائية للاستبانة.

ب - صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات اداة الدراسة او المقياس مع المحور الي تنتمي الية هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه الذي تنتمي اليه الفقرة كما يوضح ذلك الجداول التالية:

صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول:

مستوى ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي

أولاً: البعد الأول: إعداد الخطة

الجدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البُعد الأول (إعداد الخطة) بالدرجة الكلية للبعد نفسه وبالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
١	**٠.٨٦٠	**٠.٨٥١
٢	**٠.٧٧٩	**٠.٧٧٥
٣	**٠.٨٥٧	**٠.٧٧٥
٤	**٠.٨٣٧	**٠.٧٥٨
٥	**٠.٨٧٨	**٠.٨٥٢
٦	**٠.٧٦٦	**٠.٧٣٥

د/ لينا الخليوي  
أ/ عائشة محماس العتيبي  
أ/ نوير محمد الحبشان

التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

ثانياً: البعد الثاني: اقرار الخطة

الجدول رقم (٤)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البُعد الثاني (اقرار الخطة) بالدرجة الكلية للبُعد نفسه وبالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
١	**٠.٩١٧	**٠.٧٧٩
٢	**٠.٩٢	**٠.٨٤٨
٣	**٠.٨٧	**٠.٨٥٧

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

ثالثاً : البعد الثالث: تنفيذ الخطة المدرسية

الجدول رقم (٥)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البُعد الثالث (تنفيذ الخطة المدرسية) بالدرجة الكلية للبُعد نفسه وبالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور
١	**٠.٨٩٢	**٠.٧٣٥
٢	**٠.٩٢١	**٠.٧٦٤

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

رابعاً: البعد الرابع متابعة الخطة وتقييمها

الجدول رقم (٦)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البُعد الرابع (متابعة الخطة وتقييمها) بالدرجة الكلية للبُعد نفسه وبالدرجة الكلية للمحور



معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة
**٠.٨٥٥	**٠.٨٩٤	١
**٠.٧٣٤	**٠.٧٣٠	٢
**٠.٨١٣	**٠.٨٤٧	٣
**٠.٨٥١	**٠.٨٨٨	٤
*٠.٢١٧	*٠.٣٣١	٥
**٠.٧٩٨	**٠.٨٤	٦
**٠.٨٥	**٠.٨٥٨	٧

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

### صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني:

مستوى ممارسة القائدات التربويات للشفافية الادارية

#### جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	رقم العبارة
**٠.٧٩٥	٩	**٠.٦٧٨	١
**٠.٨٦٢	١٠	**٠.٨٣٥	٢
**٠.٨٣٤	١١	**٠.٨٤٦	٣
**٠.٨٩٩	١٢	**٠.٧٩٨	٤
**٠.٨٩٥	١٣	**٠.٧٤١	٥
**٠.٨٢	١٤	**٠.٨٥٥	٦
**٠.٧٦	١٥	**٠.٧٤٧	٧
**٠.٨٠٥	١٦	**٠.٧٦١	٨

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل.

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه الفقرة قيم عالية، وأن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور (الذي تنتمي إليه الفقرة هي قيم عالية وجميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق ل فقرات الاستبانة.

### ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach'a Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث طبقت المعادلة على لقياس الصدق البنائي والجدول رقم (٨) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة:

### جدول رقم (٨):

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

محاور الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الأول: مستوى ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي	١٨	٠.٩٥٨
المحور الثاني: مستوى ممارسة القائدات التربويات للشفافية الادارية	١٦	٠.٩٦٤
الثبات العام لمحاور الدراسة	٣٤	٠.٩٧٨

يتضح من الجدول رقم (٨) أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عالي حيث يتراوح بين (٠.٩٥٨-٠.٩٦٤) وبلغ معامل الثبات العام (٠.٩٧٨) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

### أساليب المعالجة الإحصائية.

### سابعا: الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ( $5-1=4$ )، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ( $4/5=0.80$ ) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي في الجدول التالي:

جدول رقم (٩)  
طريقة تصحيح المقياس

البديل	وزنه	قيمة المتوسط الحسابي
ضعيفة جداً	1	من ١.٠٠ إلى ١.٨٠
ضعيفة	2	من ١.٨١ إلى ٢.٦٠
متوسطة	3	من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠
عالية	4	من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠
عالية جداً	5	من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- ٢- المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- ٣- الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- ٤- معامل الارتباط بيرسون "person Correltion": لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها.
- ٥- معامل ألفا كرونباخ (Cronch' lph): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

د/ لينا الخليوي  
أ/ عائشة محماس العتيبي  
أ/ نوير محمد الحبشان

التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات

٧-معامل الارتباط بيرسون " person Correltion ": لمعرفة درجة الارتباط بين درجة ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للتخطيط المدرسي ودرجة ممارستهم للشفافية الادارية

### ثامنا: إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

- ١-لقد تم توزيع الاستبيانات على أفراد الدراسة، وقد تم الحصول على (٥٠) استبانة صالحة للتحليل، وتم ذلك خلال الفصل الدراسي الاول للعام ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.
- ٢-وبعد ذلك تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات واستخراج النتائج.

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

#### تمهيد:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التعرف على مستوى ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي من وجهة نظر المعلمات، التعرف على مستوى ممارسة القائدات التربويات للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات، كذلك التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي والشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات.

### ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١-ما مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للتخطيط المدرسي من وجهة نظر المعلمات؟
- ٢-ما مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات؟

٣- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للتخطيط المدرسي ودرجة ممارستهم للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات؟

### السؤال الأول: ما مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للتخطيط المدرسي من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة على ما مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للتخطيط المدرسي من وجهة نظر المعلمات، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على أبعاد (مستوى ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجداول التالية:

#### أولاً: البعد الأول (إعداد الخطة)

#### جدول رقم (١٠)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد " إعداد الخطة "

العبارات	التكرار	مدى التوفر					النسبة
		منخفض جداً	منخفض	متوسطة	عالي	عالي جداً	
١ دراسة الامكانيات المادية والاجتماعية والبشرية في المدرسة	ت	١	٤	٢٦	١٤	٥	
	%	٢	٨	٥٢	٢٨	١٠	
٢ دراسة حاجات المتعلمين	ت	٣	٣	٢٦	١٣	٥	
	%	٦	٦	٥٢	٢٦	١٠	
٣ دراسة حاجات المعلمات	ت	٢	٦	٢٨	١١	٣	
	%	٤	١٢	٥٦	٢٢	٦	
٤ اشراك المعلمات في اعداد الخطة	ت	٧	١٤	١٥	٧	٧	
	%	١٤	٢٨	٣٠	١٤	١٤	

د/ لينا الخليوي  
 أ/ عائشة محماس العتيبي  
 أ/ نوير محمد الحبشان

التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات

العبارات	التكرار	مدى التوفر					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه التوفر
		منخفض جداً	منخفض	متوسطة	عالي	عالي جداً				
٥ مناسبة الخطة للواقع المدرسي	ت	٣	٧	٢١	١٥	٤	٣.٢٠	٠.٩٩	٤	متوسطة
	%	٦	١٤	٤٢	٣٠	٨				
٦ شمول الخطة لجميع مدخلات النظام التعليمي (طالبات، معلمات... الخ	ت	٢	٤	٢٤	١٦	٤	٣.٣٢	٠.٨٩	٢	متوسطة
	%	٤	٨	٤٨	٣٢	٨				
المتوسط الحسابي										
						٣.١٩	٠.٨٠			متوسطة

يتضح من الجدول ما يلي: -

يتضمن بعد (إعداد الخطة) على (٦) فقرات وجاءت استجابات أفراد الدراسة على (جميع فقرات البعد) بدرجة متوسطة وهي الفقرات رقم (١-٦-٢-٥-٣-٤) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (٢.٨٦ الى ٣.٣٦) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٢.٦١ إلى ٣.٤٠) وتشير إلى خيار (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة.

**ثانياً:** وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بعد (إعداد الخطة)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (٢.٨٦ الى ٣.٣٦) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٢.٦١

إلى ٣.٤٠) وتشير إلى خيار (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بعد (إعداد الخطة) قد بلغ (٣.١٩ درجة من ٥)، والتي تشير إلى خيار (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة.

**ثالثاً:** يتضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب عبارات بعد (إعداد الخطة) من وجهة نظر أفراد الدراسة أنفسهم، ترتيباً تنازلياً كما يلي:

١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١) وهي "دراسة الامكانات المادية والاجتماعية والبشرية في المدرسة " بالمرتبة الأولى وبدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٨٥) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يقمن بدراسة الامكانات المادية والاجتماعية والبشرية في المدرسة بدرجة متوسطة.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٦) وهي " شمول الخطة لجميع مدخلات النظام التعليمي (طالبات، معلمات... الخ " بالمرتبة الثانية وبدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣.٣٢) وانحراف معياري (٠.٨٩) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان شمول الخطة لجميع مدخلات النظام التعليمي (طالبات، معلمات... الخ) ممارس بدرجة متوسطة لدى القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض.

٣- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٢) وهي " دراسة حاجات المتعلمين " بالمرتبة الثالثة وبدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣.٢٨) وانحراف معياري (٠.٩٥) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يدرسن حاجات المتعلمين بدرجة متوسطة.

٤- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٥) وهي " مناسبة الخطة للواقع المدرسي " بالمرتبة الرابعة وبدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣.٢٠) وانحراف معياري (٠.٩٩).

٥- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٣) وهي "دراسة حاجات المعلمات" بالمرتبة الخامسة وبدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣.١٤) وانحراف معياري (٠.٨٦).

٦- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٤) وهي "دراسة حاجات المعلمات" بالمرتبة السادسة وبدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢.٨٦) وانحراف معياري (١.٢٥)

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على بعد (إعداد الخطة) قد بلغ (٣.١٩) درجة من (٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة ممارسة متوسطة على أداة الدراسة وهذا يعني أن أفراد الدراسة يرون ان بعد "إعداد الخطة" ممارس بدرجة متوسطة من قبل القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض.

### ثانياً: البعد الثاني (اقرار الخطة)

#### جدول رقم (١١)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد " اقرار الخطة "

م	العبارات	التكرار	مدى التوفر					النسبة
			منخفض جداً	منخفض	متوسطة	عالي	عالي جداً	
١	ترتيب برامج الخطة المدرسية ومشروعاتها حسب الأولويات	ت	١	٣	٢٠	١٧	٩	
		%	٢	٦	٤٠	٣٤	١٨	
٢	مرونة الخطة لاستيعاب كافة التغييرات والاحتياجات الخاصة بالمدرسة	ت	١	٦	٢٢	١٦	٥	
		%	٢	١٢	٤٤	٣٢	١٠	
٣	التزام القادة	ت	٢	٢	١٩	٢٠	٧	



م	العبارات	القرار	مدى التوفر					التقدير بالتقيد ببرامج الخطة
			منخفض جدا	منخفض	متوسطة	عالي	عالي جدا	
			٤	٤	٣٨	٤٠	١٤	
		%	المتوسط الحسابي					
			عالي					
			٠.٨٣					
			٣.٥١					

### يتضح من الجدول ما يلي: -

يتضمن بعد (اقرار الخطة) على (٣) فقرات وجاءت استجابات أفراد الدراسة على (فقرتين من فقرات البعد) بدرجة ممارسة (عالية) وهى الفقرات رقم (١،٣) حيث بلغ متوسطهما الحسابي (٣.٦٠، ٣.٥٦) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي التي تتراوح متوسطاتها بين (٣.٤١ الى ٤.٢١) ويشير الى درجة ممارسة (عالية) ، في حين جاءت استجابات أفراد الدراسة على (فقرة واحدة) بدرجة ممارسة (متوسطة) وهى الفقرة رقم (٢) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣٦) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٢.٦١ إلى ٣.٤٠) وتشير إلى درجة ممارسة (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة.

**ثانيا:** وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بعد (اقرار الخطة)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (٣.٣٦ الى ٣.٦٠) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وتشير إلى خيار (متوسطة/عالية) بالنسبة لأداة الدراسة، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بعد (اقرار الخطة) قد بلغ (٣.٥١ درجة من ٥)، والتي تشير إلى درجة ممارسة (عالية) بالنسبة لأداة الدراسة.

**ثالثا:** يتضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب عبارات بعد (اقرار الخطة) من وجهة نظر أفراد الدراسة أنفسهم، ترتيبا تنازليا كما يلي:

١-جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١) وهى " ترتيب برامج الخطة المدرسية ومشروعاتها حسب الاولويات " بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (عالية)، بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٩٣) وهذا يعنى أن المعلمات يرون ان القائادات التربويات في

مدارس شرق الرياض يقمن بترتيب برامج الخطة المدرسية ومشروعاتها حسب الاولويات بدرجة ممارسة عالية.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٣) وهي " التزام القائدة بالتقيد ببرامج الخطة" بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (عالية)، بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري (٠.٩٣) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات في مدارس شرق الرياض يلتزم بالتقيد ببرامج الخطة بدرجة عالية.

٣- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٢) وهي " مرونة الخطة لاستيعاب كافة التغييرات والاحتياجات الخاصة بالمدرسة " بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (٠.٩٠) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان مرونة الخطة لاستيعاب كافة التغييرات والاحتياجات الخاصة بالمدرسة ممارس بدرجة متوسطة لدى القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض.

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على بعد (اقرار الخطة) قد بلغ (٣.٥١ درجة من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة ممارسة عالية على أداة الدراسة وهذا يعني أن أفراد الدراسة يرون ان بعد "اقرار الخطة " ممارس بدرجة عالية من قبل القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض.

### ثالثاً: البعد الثالث (تنفيذ الخطة المدرسية)

#### جدول رقم (١٢)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد " تنفيذ الخطة المدرسية "

م	العبارات	النسبة	مدى التوفر					الاتجاه التفر
			منخفض جداً	منخفض	متوسطة	عالي	عالي جداً	
١	تهيئة البيئة الداخلية والخارجية عند تنفيذ الخطة	ت	٢	٢	٢٢	١٩	٥	
		%	٤	٤	٤٤	٣٨	١٠	
٢	توزيع المسؤوليات والواجبات على المعلمات	ت	٣	٦	١٦	٢٠	٥	
		%	٦	١٢	٣٢	٤٠	١٠	



معياري (٠.٨٩) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يقمن بتهيئة البيئة الداخلية والخارجية عند تنفيذ الخطة بدرجة ممارسة عالية.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٢) وهي " توزيع المسؤوليات والواجبات على المعلمات والعاملات بالمدرسة بشكل واضح ومحدد " بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري (١.٠٣) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات في مدارس شرق الرياض يقمن بتوزيع المسؤوليات والواجبات على المعلمات والعاملات بالمدرسة بشكل واضح ومحدد بدرجة متوسطة

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على بعد (تنفيذ الخطة المدرسية) قد بلغ (٣.٤١ درجة من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة ممارسة عالية على أداة الدراسة وهذا يعني أن أفراد الدراسة يرون ان بعد " تنفيذ الخطة المدرسية " ممارس بدرجة عالية من قبل القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض.

#### رابعاً: البعد الرابع (متابعة الخطة وتقييمها)

##### جدول رقم (١٣)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد " متابعة الخطة وتقييمها "

م	العبارات	التكرار النسبي	مدى التوفر					الانحراف المعياري	الرتبة	المتوسط الحسابي
			منخفض جداً	منخفض	متوسطة	عالي	عالي جداً			
١	مناسبتها مع الامكانيات المادية والبشرية في المدرسة	ت	٢	٥	١٩	١٨	٦	٠.٩٧	٣.٤٢	عالي
		%	٤	١٠	٣٨	٣٦	١٢			
٢	مراعاة الخطة المدرسية للبرنامج الزمني المدرسي	ت	٢	١	١٧	٢٥	٥	٠.٨٦	٣.٦٠	عالي
		%	٤	٢	٣٤	٥٠	١٠			
٣	وضع حلول مناسبة لمواجهة	ت	١	٦	٢٣	١٢	٨	٠.٩٧	٣.٤٠	متوسطة
		%	٢	١٢	٤٦	٢٤	١٦			

م	العبارات	التكرار النسبة	مدى التوفر					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
			منخفض جداً	منخفض	متوسطة	عالي	عالي جداً				
	المشكلات التي تعيق تنفيذ الخطة										
٤	الإشراف على تنفيذ الخطة ومتابعتها	ت %	١ ٢	٤ ٨	١٧ ٣٤	٢٠ ٤٠	٨ ١٦	٣.٦٠	٠.٩٣	٢ عالي	
٥	عدد الطلبة في الصفوف يؤثر على عملية المتابعة والتقييم للخطة	ت %	٠ ٠	٦ ١٢	١٥ ٣٠	١٧ ٣٤	١٢ ٢٤	٣.٧٠	٠.٩٧	١ عالي	
٦	وضع الحلول المناسبة لتلافي المشكلات التي تعترض تنفيذ الخطة المستقبلية	ت %	٢ ٤	١٢ ٢٤	١٩ ٣٨	١٢ ٢٤	٥ ١٠	٣.١٢	١.٠٢	٧ متوسطة	
٧	مواجهة الصعوبات التي تواجه مراحل تنفيذ الخطة والتغلب عليها	ت %	٢ ٤	٤ ٨	٢٤ ٤٨	١٥ ٣٠	٥ ١٠	٣.٣٤	٠.٩٢	٦ متوسطة	
								٣.٤٥	٠.٧٣	عالي	

يتضح من الجدول ما يلي: -

يتضمن بعد (متابعة الخطة وتقييمها) على (٧) فقرات وجاءت استجابات أفراد الدراسة على (٤ فقرات) من فقرات البعد بدرجة ممارسة (عالية) وهي الفقرات رقم (١-٢-٤-٥) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (٣.٤٢، ٣.٧٠) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي التي تتراوح متوسطاتها بين (٣.٤١ الى ٤.٢١) ويشير الى درجة ممارسة (عالية) ، في حين جاءت استجابات أفراد الدراسة على (٣) فقرات من فقرات المحور بدرجة ممارسة (متوسطة) وهي الفقرات رقم (٦-٧-٣) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (٣.١٢

الى ٣.٤٠) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٢.٦١ إلى ٣.٤٠) وتشير إلى درجة ممارسة (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة.

**ثانيا:** وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بعد (متابعة الخطة وتقويمها)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (٣.١٢ الى ٣.٧٠) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وتشير إلى خيار (متوسطة/عالية) بالنسبة لأداة الدراسة، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات بعد (متابعة الخطة وتقويمها) قد بلغ (٣.٤٥ درجة من ٥)، والتي تشير إلى درجة ممارسة (عالية) بالنسبة لأداة الدراسة.

**ثالثا:** يتضح كذلك من الجدول أنه يمكن ترتيب عبارات بعد (متابعة الخطة وتقويمها) من وجهة نظر أفراد الدراسة أنفسهم، ترتيبا تنازليا كما يلي:

١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٥) وهي " عدد الطلبة في الصفوف يؤثر على عملية المتابعة والتقويم للخطة " بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (عالية)، بمتوسط حسابي (٣.٧٠) وانحراف معياري (٠.٩٧) وهذا يعني أن المعلمات يرون عدد الطلبة في الصفوف يؤثر على عملية المتابعة والتقويم للخطة بدرجة عالية.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٤) وهي " الاشراف على تنفيذ الخطة ومتابعتها " بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (عالية)، بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٩٣) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يقمن بالإشراف على تنفيذ الخطة ومتابعتها بدرجة عالية.

٣- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٢) وهي " مراعاة الخطة المدرسية للبرنامج الزمني المدرسي " بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة (عالية)، بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٨٦) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان مراعاة الخطة المدرسية للبرنامج الزمني المدرسي ممارس لدى القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض بدرجة عالية.

٤- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١) وهي "مناسبتها مع الامكانات المادية والبشرية في المدرسة " بالمرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة (عالية)، بمتوسط حسابي (٣.٤٢) وانحراف معياري (٠.٩٧) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يراعين ان تكون الخطة الدراسية متناسبة مع الامكانات المادية والبشرية في المدرسة بدرجة عالية.

٥- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٣) وهي " وضع حلول مناسبة لمواجهة المشكلات التي تعيق تنفيذ الخطة " بالمرتبة الخامسة وبدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣.٤٠) وانحراف معياري (٠.٩٧) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يراعين وضع حلول مناسبة لمواجهة المشكلات التي تعيق تنفيذ الخطة بدرجة متوسطة.

٦- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٧) وهي " مواجهة الصعوبات التي تواجه مراحل تنفيذ الخطة والتغلب عليها " بالمرتبة السادسة وبدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (٠.٩٢) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يواجهن الصعوبات التي تواجه مراحل تنفيذ الخطة والتغلب عليها بدرجة متوسطة.

٧- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٦) وهي " وضع الحلول المناسبة لتلافي المشكلات التي تعترض تنفيذ الخطة المستقبلية " بالمرتبة السابعة وبدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣.١٢) وانحراف معياري (١.٠٢) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يضعن الحلول المناسبة لتلافي المشكلات التي تعترض تنفيذ الخطة المستقبلية بدرجة متوسطة.

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على بعد (متابعة الخطة وتقويمها) قد بلغ (٣.٤٥ درجة من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة ممارسة عالية على أداة الدراسة وهذا يعني أن أفراد الدراسة

د/ لينا الخليوي  
أ/ عائشة محماس العتيبي  
أ/ نوير محمد الحبشان

التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات

يروون ان بعد " متابعة الخطة وتقييمها " ممارس بدرجة عالية من قبل القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض

### عرض نتائج ومناقشة السؤال الثاني:

السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة على ما مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات، فقد تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد الدراسة على مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:



جدول رقم (١٤)  
استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور " مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات "

م	العبارات	التكرار النسبة	مدى التوفر					التوجه التفرقة
			منخفض جدا	منخفض	متوسطة	عالي	عالي جدا	
١	اطلاع العاملات في المدرسة على القوانين والتشريعات وقور صدورها	ت	١	٦	١٤	٢٠	٩	
		%	٢	١٢	٢٨	٤٠	١٨	
٢	تزيد المعلومات في المدرسة بالمعلومات التي يحتاجون اليها في الوقت المناسب	ت	٣	٥	٢٠	١٦	٦	
		%	٦	١٠	٤٠	٣٢	١٢	
٣	مشاركة العاملات في المدرسة في عملية صنع القرارات	ت	٧	١١	١٧	١٠	٥	
		%	١٤	٢٢	٣٤	٢٠	١٠	
٤	الاعلان عن القرارات التي يتخذها بصورة واضحة	ت	٣	٤	٢١	١٥	٧	
		%	٦	٨	٤٢	٣٠	١٤	
٥	وضع صناديق خاصة بالشكاوى والاقتراحات في اماكن مختلفة في المدرسة	ت	١٢	٧	١٨	١٠	٣	
		%	٢٤	١٤	٣٦	٢٠	٦	
٦	إعطاء وقتا كافيا للتعرف على احتياجات منسوبي المدرسة	ت	٦	٩	٢٠	١١	٤	
		%	١٢	١٨	٤٠	٢٢	٨	
٧	إيجاد نظام اتصال مفتوح بين منسوبات المدرسة والوحدات الادارية العليا	ت	٦	٦	١٦	١٨	٤	
		%	١٢	١٢	٣٢	٣٦	٨	
٨	تطبيق نظام المساءلة الادارية بموضوعية تامة	ت	٦	١	١٨	١٩	٦	
		%	١٢	٢	٣٦	٣٨	١٢	
٩	إتباع أسساً واضحة لتقييم الاداء ومنح الحوافز والمكافآت	ت	٤	٤	٢١	١٥	٦	
		%	٨	٨	٤٢	٣٠	١٢	

د/ لينا الخليوي  
أ/ عائشة محماس العتيبي  
أ/ نوير محمد الحبشان

التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات

م	العبارات	التكرار النسبة	مدى التوفر					الرتبه	اتجاه التباين	
			منخفض جدا	منخفض	متوسطة	عالي	عالي جدا			
١٠	تشجيع العاملات في المدرسة على الانفتاح على المجتمع المحلي	ت	٥	٦	١٩	١٤	٦	متوسطة		
		%	١٠	١٢	٣٨	٢٨	١٢			
١١	اطلاع اولياء الامور بشكل مستمر ومنظم على وضع بناتهم	ت	٢	٧	٢٢	١٤	٥	متوسطة		
		%	٤	١٤	٤٤	٢٨	١٠			
١٢	تقديم المعلومات بشفاافية كافية الى جميع الاطراف ذات العلاقة ودون طلب منهم	ت	٥	٥	٢٦	٨	٦	متوسطة		
		%	١٠	١٠	٥٢	١٦	١٢			
١٣	ازالة الغموض في التشريعات والقوانين المتعلقة بالمجتمع الخارجي من خلال توضيحها لهم	ت	٦	٦	٢٤	١٠	٤	متوسطة		
		%	١٢	١٢	٤٨	٢٠	٨			
١٤	الحرص على مشاركة اولياء الامور وأفراد المجتمع المحلي في اجتماعات المدرسة	ت	٥	٥	٢٤	١٢	٤	متوسطة		
		%	١٠	١٠	٤٨	٢٤	٨			
١٥	الايان بحق المجتمع الخارجي بالمرافقة والحصول على المعلومات الكافية حول عمل المدرسة	ت	٢	١١	٢٥	١٠	٢	متوسطة		
		%	٤	٢٢	٥٠	٢٠	٤			
١٦	التعاون مع مختلف المؤسسات من اجل تحسين البرامج والخدمات التي تقدمها المدرسة	ت	٤	٦	٢٠	١٤	٦	متوسطة		
		%	٨	١٢	٤٠	٢٨	١٢			
			المتوسط الحسابي					متوسطة	٠.٨٦	٣.١٦

يتضح من الجدول ما يلي: -

يتضمن محور (مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات) على (١٦) فقرة وجاءت استجابات أفراد الدراسة على (فقرة واحدة) من فقرات المحور بدرجة ممارسة (عالية) وهي الفقرة رقم (١) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٠) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي التي تتراوح متوسطاتها بين (٣.٤١ الى ٤.٢١) ويشير الى درجة ممارسة (عالية) ، في حين جاءت استجابات أفراد الدراسة على (١٥) فقرة من فقرات المحور بدرجة ممارسة (متوسطة) وهي الفقرات رقم (٤-٨-٢-٩-١١-١٦-١٠-٧-١٤-١٢-١٣-١٥-٦-٣-٥) حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (٢.٧٠ الى ٣.٣٨) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (٢.٦١ إلى ٣.٤٠) وتشير إلى درجة ممارسة (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة.

**ثانيا:** وتشير النتيجة السابقة إلى أن هناك تفاوت في استجابات عينة أفراد الدراسة على محور (مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (٢.٧٠ الى ٣.٦٠) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي وتشير إلى خيار (متوسطة/عالية) بالنسبة لأداة الدراسة ، ويلاحظ أن متوسط الموافقة العام على عبارات محور (مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات) قد بلغ (٣.١٦ درجة من ٥) ، والتي تشير إلى درجة ممارسة (متوسطة) بالنسبة لأداة الدراسة.

**ثالثا:** يتضح كذلك من الجدول أنه جاءت استجابات افراد الدراسة على اعلى خمس فقرات من فقرات محور (مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات) من وجهة نظر أفراد الدراسة أنفسهم، ترتيبا تنازليا كما يلي:

١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١) وهي " إطلاع العاملات في المدرسة على القوانين والتشريعات فور صدورها " بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة (عالية)، بمتوسط حسابي (٣.٦٠) وانحراف معياري (٠.٩٩) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يطلعن العاملات في المدرسة على القوانين والتشريعات فور صدورها بدرجة عالية.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٤) وهي " الاعلان عن القرارات التي يتخذنها بصورة واضحة " بالمرتبة الثانية وبدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣.٣٨) وانحراف معياري (١.٠٣) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يعلن عن القرارات التي يتخذنها بصورة واضحة بدرجة متوسطة.

٣- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٨) وهي " تطبيق نظام المساءلة الادارية بموضوعية تامة " بالمرتبة الثالثة وبدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري (١.١٢) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يطبقن نظام المساءلة الادارية بموضوعية تامة بدرجة متوسطة.

٤- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٢) وهي " تزويد العاملات في المدرسة بالمعلومات التي يحتاجون اليها في الوقت المناسب " بالمرتبة الرابعة وبدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣.٣٤) وانحراف معياري (١.٠٢) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يزودن العاملات في المدرسة بالمعلومات التي يحتاجون اليها في الوقت المناسب بدرجة متوسطة.

٥- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٩) وهي " إتباع أسساً واضحة لتقييم الاداء ومنح الحوافز والمكافآت " بالمرتبة الخامسة وبدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣.٣٠) وانحراف معياري (١.٠٥) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يتبعن أسساً واضحة لتقييم الاداء ومنح الحوافز والمكافآت بدرجة متوسطة.

كذلك جاءت استجابات افراد الدراسة على أقل خمس فقرات من فقرات محور (مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات) من وجهة نظر أفراد الدراسة أنفسهم، ترتيباً تنازلياً كما يلي:

١- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٥) وهي " وضع صناديق خاصة بالشكاوى والاقتراحات في اماكن مختلفة في المدرسة " بالمرتبة السادسة عشر وبدرجة ممارسة

(متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢.٧٠) وانحراف معياري (١.٢٢) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يضعن صناديق خاصة بالشكاوى والاقتراحات في اماكن مختلفة في المدرسة.

٢- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٣) وهي " مشاركة العاملات في المدرسة في عملية صنع القرارات" بالمرتبة الخامسة عشر وبدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢.٩٠) وانحراف معياري (١.١٨) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يشاركن العاملات في المدرسة في عملية صنع القرارات بدرجة متوسطة.

٣- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (٦) وهي " إعطاء وقتا كافيا للتعرف على احتياجات منسوبي المدرسة " بالمرتبة الرابعة عشر وبدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢.٩٦) وانحراف معياري (١.١١) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يعطين وقتا كافيا للتعرف على احتياجات منسوبي المدرسة بدرجة متوسطة.

٤- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١٥) وهي " الايمان بحق المجتمع الخارجي بالمراقبة والحصول على المعلومات الكافية حول عمل المدرسة " بالمرتبة الثالثة عشر وبدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢.٩٨) وانحراف معياري (٠.٨٧) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يؤمن بحق المجتمع الخارجي بالمراقبة والحصول على المعلومات الكافية حول عمل المدرسة بدرجة متوسطة.

٥- جاءت استجابات أفراد الدراسة على الفقرة رقم (١٣) وهي " العمل على ازالة الغموض في التشريعات والقوانين المتعلقة بالمجتمع الخارجي من خلال توضيحها لهم " بالمرتبة الثانية عشر وبدرجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣.٠٠) وانحراف معياري (١.٠٧) وهذا يعني أن المعلمات يرون ان القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض يعملن على ازالة الغموض في التشريعات والقوانين المتعلقة بالمجتمع الخارجي من خلال توضيحها لهم بدرجة متوسطة.

نستخلص مما سبق أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على محور (مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات) قد بلغ (٣.١٦ درجة من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي

د/ لينا الخليوي  
أ/ عائشة محماس العتيبي  
أ/ نوير محمد الحبشان

التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات

تشير إلى درجة ممارسة متوسطة على أداة الدراسة وهذا يعني أن أفراد الدراسة من المعلمات يرون ان الشفافية الادارية ممارسة بدرجة متوسطة من قبل القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض وتتلخص تلك الشفافية في الآتي: -

- إطلاع العاملات في المدرسة على القوانين والتشريعات فور صدورها
- الاعلان عن القرارات التي يتخذها بصورة واضحة
- تطبيق نظام المساءلة الادارية بموضوعية تامة
- تزويد العاملات في المدرسة بالمعلومات التي يحتاجون اليها في الوقت المناسب
- إتباع أسساً واضحة لتقييم الاداء ومنح الحوافز والمكافآت
- اطلاع اولياء الامور بشكل مستمر ومنظم على وضع بناتهم

**السؤال الثالث:** هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للتخطيط المدرسي ودرجة ممارستهم للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة على السؤال هل علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للتخطيط المدرسي ودرجة ممارستهم للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والمبينة نتائجه في جدول (١٥)



٣- معامل ارتباط بيرسون بين بُعد تنفيذ الخطة المدرسية وممارسة الشفافية الادارية يساوي (٠.٧٠٩) ومستوى الدلالة هو (٠.٠٠٠) أي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) مما يعني وجود علاقة طردية بين ممارسة تنفيذ الخطة المدرسية من قبل القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض وممارسة الشفافية الادارية، بمعنى أنه كلما زاد ممارسة تنفيذ الخطة المدرسية من قبل القائدات التربويات كلما زاد ممارسة الشفافية الادارية والعكس صحيح.

٤- معامل ارتباط بيرسون بين بُعد متابعة الخطة وتقييمها وممارسة الشفافية الادارية يساوي (٠.٨٢٩) ومستوى الدلالة هو (٠.٠٠٠) أي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) مما يعني وجود علاقة طردية بين ممارسة متابعة الخطة وتقييمها من قبل القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض وممارسة الشفافية الادارية، بمعنى أنه كلما زاد ممارسة متابعة الخطة وتقييمها من قبل القائدات التربويات كلما زاد ممارسة الشفافية الادارية والعكس صحيح.

نستخلص من الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون بين ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي وممارسة الشفافية الادارية يساوي (٠.٨٧٣) ومستوى الدلالة هو (٠.٠٠٠) أي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٠٥) مما يعني وجود علاقة طردية بين ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي ككل من قبل القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض وممارسة الشفافية الادارية، بمعنى أنه كلما زاد ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي من قبل القائدات التربويات كلما زاد ممارسة الشفافية الادارية والعكس صحيح.

ومن خلال نتائج معامل الارتباط اتضح أن أكثر الابعاد التخطيط المدرسي تأثير على ممارسة الشفافية الادارية هي إعداد الخطة، متابعة الخطة وتقييمها

## نتائج الدراسة وتوصياتها



## تمهيد:

يشتمل هذا الجزء على أهم النتائج التي توصلت إليها، وأبرز التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

## نتائج الدراسة:

**أهم نتائج السؤال الأول:** ما مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للخطيط المدرسي من وجهة نظر المعلمات؟

١- يوجد تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بعد (إعداد الخطة)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (٢.٨٦ الى ٣.٣٦)

٢- أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على بعد (إعداد الخطة) قد بلغ (٣.١٩) درجة من (٥) وهذا يعني أن أفراد الدراسة يرون ان بعد "اعداد الخطة " ممارس بدرجة متوسطة من قبل القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض.

٣- يوجد تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بعد (اقرار الخطة)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (٣.٣٦ الى ٣.٦٠).

٤- أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على بعد (اقرار الخطة) قد بلغ (٣.٥١) درجة من (٥) وهذا يعني أن أفراد الدراسة يرون ان بعد "اقرار الخطة " ممارس بدرجة عالية من قبل القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض.

٥- يوجد تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بعد (تنفيذ الخطة المدرسية)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم (٣.٣٦، ٣.٤٦).

٦- أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على بعد (تنفيذ الخطة المدرسية) قد بلغ (٣.٤١) درجة من (٥) وهذا يعني أن أفراد الدراسة يرون ان بعد " تنفيذ الخطة المدرسية " ممارس بدرجة عالية من قبل القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض.

٧- يوجد تقارب في استجابات عينة أفراد الدراسة على بعد (متابعة الخطة وتقويمها)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (٣.١٢ الى ٣.٧٠).

٨- أن المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على بعد (متابعة الخطة وتقويمها) قد بلغ (٣.٤٥) درجة من (٥) وهذا يعني أن أفراد الدراسة يرون ان بعد " متابعة الخطة وتقويمها " ممارس بدرجة عالية من قبل القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض.

**أهم نتائج السؤال الثاني:السؤال الثاني:**

## ما مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات؟

١- يوجد تفاوت في استجابات عينة أفراد الدراسة على محور (مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات)، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (٢.٧٠ الى ٣.٦٠).

٢- المتوسط العام لاستجابات أفراد الدراسة على محور (مستوى ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات) قد بلغ (٣.١٦) درجة من (٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى درجة ممارسة متوسطة على أداة الدراسة وهذا يعني أن أفراد الدراسة المعلمات يرون ان الشفافية الادارية ممارسة بدرجة متوسطة.

### أهم نتائج السؤال الثالث:

هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض للتخطيط المدرسي ودرجة ممارستهم للشفافية الادارية من وجهة نظر المعلمات؟

وجود علاقة طردية بين ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي ككل من قبل القائدات التربويات في مدارس شرق الرياض وممارسة الشفافية الادارية، بمعنى أنه كلما زاد ممارسة القائدات التربويات للتخطيط المدرسي من قبل القائدات التربويات كلما زاد ممارسة الشفافية الادارية والعكس صحيح. وأن أكثر الأبعاد التخطيط المدرسي تأثير على ممارسة الشفافية الادارية هي إعداد الخطة، متابعة الخطة وتقييمها.

### ثانياً: تصور مقترح

في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بالتوصيات التالية:

١. المشاركة في وضع الخطط من قبل جميع المستويات المعنية.
٢. نشر وترسيخ ثقافة التخطيط بين جميع افراد المنظمة.
٣. لا بد ان توضع الخطط بحدود الامكانيات المادية والبشرية.
٤. تنظيم دورات تدريبية للقائادات التربويات في مجال التخطيط المدرسي لرفع مستواهن.
٥. اقامة ندوات تعرف بمفهوم الشفافية الادارية للقائادات التربويات تتضمن معنى الشفافية واهميتها في العمل الاداري.
٦. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية منها على سبيل المثال:

- ١- إجراء دراسة مماثلة علاقة التخطيط المدرسي بمتغيرات اخرى مثل اتخاذ القرارات.
- ٢- إجراء دراسة تحليلية عن دور التخطيط المدرسي في تطوير العملية التعليمية في مدارس منطقة الرياض.
- ٣- إجراء دراسة حول مستوى الشفافية الادارية في مراحل تعليمية اخرى كالابتدائي والثانوي.

المراجع

د/لينا الخليوي  
أ/ عائشة محماس العتيبي  
أ/ نوير محمد الحبشان

التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات

### أولاً: المراجع العربية:

- الأحمدي، سامية عمر. (٢٠١٤). درجة توافر متطلبات التخطيط المدرسي لدى المدارس المطبقة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- بنو ملح، شفاء مصطفى. (٢٠١٤). دور الشفافية الإدارية في تطوير العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، كلية التربية.
- التويجري، صائب إسماعيل. (٢٠١٥). مستوى وعي مديري المدارس الثانوية الحكومية بالتخطيط التعليمي وعلاقته بمستوى ممارستهم للشفافية الإدارية من وجهة نظر المدرسين في محافظة ديالى. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم.
- التقفي، مستور محمد. (٢٠١٦). دور التخطيط المدرسي في تطوير الأداء من وجهة نظر القيادات التربوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة مكة المكرمة، جامعة أم القرى كلية التربية.
- الجرواني، نادية عبد الجواد. (٢٠١٢). تصور تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد (١)، العدد (٣٣)، ص١٦٧-٢١٣.
- الحارثي، عبد الله محسن. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.

- الحبيس، خديجة علي. (٢٠١١). واقع التخطيط المدرسي في المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام التعليمية فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية العلوم التربوية والنفسية.
- حجي، أحمد إسماعيل. (٢٠٠٩). إدارة المدرسة وإدارة الصف. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الحشاش، خالد سعد. (٢٠١٤). درجة تحقق الشفافية الادارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
- حمادات، محمد حسن. (٢٠١٣). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الادارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الاردن من وجهة نظر المشرفين التربويين. المجلة التربوية، المجلد (٢٨)، العدد (١٠٩)، ص١٦٧-١٢٧.
- رمزي، فهد عبد الرحمن. (٢٠١٣). الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- زريقات، محمد نايف ابو الكشك. (٢٠٠٦). التدريب على اعداد الخطط التربوية. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- السقا، امتثال. (٢٠١٥). أساسيات التخطيط التربوي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال خلف. (٢٠١١). الفساد الإداري. عمان: دار وائل للنشر.
- الشمراي، خلف عبد الله. (٢٠١٤). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بمحافظة بلقرن. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة الباحة، كلية التربية.
- الشمري، فوزية صالح والمنصور سناء أحمد. (٢٠١٥). مستوى الشفافية الادارية في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٦) العدد (٢)، ص ٣٦٩-٣٩٨.

التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات  
د/ لينا الخليوي  
أ/ عائشة محماس العتيبي  
أ/ نوير محمد الحبشان

الطشة، غنيم محمود. (٢٠١٤). الشفافية الإدارية لدى الإدارات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت. مجلة كلية التربية، المجلد (٢)، العدد (٣٢)، ص ٩٧٥-٩٣٦.

الطليسي، ربيع ابراهيم. (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في ليبيا لوظيفة التخطيط وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، كلية العلوم التربوية والنفسية.

عابنة، صالح أحمد. (٢٠١٥). التخطيط التربوي المعاصر النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عثمان، محمد قدرى. (٢٠١٤). الشفافية الإدارية. مجلة الفكر الشرطي، المجلد (٢٣)، العدد (٩٠)، ص ١٦٥-٢٠٦.

عطوي، جودت عوت. (٢٠١٤). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العمرى، مشرف علي. (٢٠١٣). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيه. رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، كلية التربية.

عياش، دنيا خليل. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للتقييم الذاتي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية.

كافي، مصطفى يوسف. (٢٠١٣). الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

مجاهد، صفاء محمد علي. (٢٠١٣). اساسيات في الادارة والتخطيط التربوي. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Altinkurt, Yahya. (2010). Attitudes of Employees of Provincial Directorates of National Education and School Administrators toward Strategic Planning, **Educational Sciences: Theory and Practice**, 10(4), p1947-1968.
- Chiriqui, Jamie&Chaloupka, Frank.(2011). Transparency and Oversight in Local Wellness policies. *Journal of School Health*,81(2),114-121.
- Norman, S.M., Avolio, B.J.& Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness, **The Leadership Quarterly**, 21, (3),350-364.
- Steyn, H; Wolhuter, C. (2010). reating Sustainable Learning Environments in School by Means of Strategic Planning; The Experience of Engagement by a Comparative Education Team at a University, **South African Journal Higher Education**,24 (3), p456-470.