



آليات تطبيق الإدارة على المكشوف في المدرسة الثانوية في مصر (دراسة تحليلية)

إعداد
عزة كمال عفيفي عامر

أ.د / جمال محمد أبو الوفا د / هالة محمد السيد عمار

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية - جامعة بنها

بحث مشتق من رسالة الماجستير الخاصة بالباحثة

آليات تطبيق الإدارة على المكشوف في المدرسة الثانوية في مصر (دراسة تحليلية)

عزة كمال عفيفي عامر

د/ هالة محمد السيد عمار
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية - جامعة بنها

مستخلص البحث:

استهدف البحث الحالي تحديد آليات تطبيق الإدارة على المكشوف في المدرسة الثانوية العامة في مصر، وذلك من خلال التركيز على الوقوف على ماهية الإدارة على المكشوف، الكشف عن الإدارة على المكشوف في الفكر المعاصر، تحديد مبادئ وإجراءات الإدارة على المكشوف، ويوظف البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته، وتوصل البحث الحالي الى مجموعة من النتائج أهمها يحتاج مدخل الإدارة على المكشوف إلى تهيئة البيئة المدرسية حتى تسهم في إطلاق الطاقات البشرية ودعم حرية العاملين، ويحتم مدخل الإدارة على المكشوف على مديري المدارس الثانوية تفويض السلطة لضمان صناعة قيادات المستقبل، ينطلق مدخل الإدارة على المكشوف من دعم مبدأ المحاسبية للجميع وخاصة إذا كان الخطأ يلحق ضرراً بالمؤسسة ككل، تحرص إدارة المدرسة الثانوية على تكوين مؤسسة متعلمة من قبل كل العاملين بها، تهتم إدارة المدرسة الثانوية بقياس أداء العاملين على ضوء قواعد العمل المعلنة.

**Mechanisms of applying Open-Book Management In
Secondary School In Egypt
(An analytical study)**

Prepared by

**Prof. Dr.
Gamal M. Abu El Wafa**

**Dr.
Hala Mohamed El-Syed**

Azza Kamal Afify Amer

Abstract:

The current research aimed at identifying the mechanisms of applying Open-Book Management in the general secondary school in Egypt, by focusing on identifying what the Open-Book Management is, revealing overdrive in contemporary thought, identifying principles and procedures for Open-Book Management, and the current research employs the descriptive approach until It achieves its goals and answers its questions, and the current research reached a set of results, the most important of which is the short-term administration entrance needs to create the school environment in order to contribute to the release of human energies and support the freedom of workers. Show high school principals the delegation of authority to ensure the industry of future leaders. The administration's approach is short from supporting the principle of accountability for all, especially if the error harms the institution as a whole. The performance of workers in light of the declared work rules.

تمهيد:

إن التعليم الثانوى العام فى مصر نجد أنه لا يزال يعانى العديد من المشكلات التى كثير الحديث عنها فى الدراسات والبحوث العلمية التى أجريت خلال ثلاث عقود الأخيرة فهذه الجهود والمشروعات والمؤتمرات لم تحقق التحسن المأمول منها وأخفقت فى معالجة مشكلات المدرسة الثانوية العامة^(١).

وتعد استراتيجية أى مؤسسة تعليمية هى تحركاتها الرئيسية (الطويلة الأجل) لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية وهى تأخذ فى الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة التعليمية سعياً لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها ويعنى أن الاستراتيجية تركز على الأنشطة الحساسة والرئيسية للمدرسة والتى تحقق أهدافاً على الزمن الطويل^(٢).

ومن هذه الاستراتيجيات وأهمها "الإدارة على المكشوف" وتعتبر هذه الاستراتيجية طفرة فى الطرق والأساليب الإدارية الحديثة التى تسعى إلى تحقيق الصحة التنظيمية من خلال ربط الأهداف المنشودة بأقصر الطرق اقتصادياً وفعاليتها مع تمكين العاملين من المساهمة فى اتخاذ القرارات فى ظل دور إداري فعال يساهم فى القضاء على تدنى الإنتاجية وانخفاض الجودة وبالتالي فالإدارة على المكشوف تحتوى على عناصر مثل: المسؤولية الجماعية: تمكين العاملين وظيفياً، المشاركة الفعالة والشعور بالملكية، الإدارة الذاتية، وضوح الأهداف، الإبداع، التحفيز^(٣). إن تطبيق منهج الإدارة على المكشوف يركز على إحداث تغيير جذرى فى فكر وسلوك العاملين فمن مجرد اعتبارهم مستخدمين إلى غرس فكر وسلوك القادة فيهم ويصبح السؤال الهام هنا هو إمكانية تطبيق هذا المنهج على مدارس الثانوية العامة الذى تبنى عبر سنوات عديدة فكر الإدارة التقليدية^(٤).

ومن هنا نستطيع القول أن الأصل فى تطبيق هذا المنهج هو التكامل ولكن ذلك لا يعنى أننا إذا لم نستطع تطبيق المنهج ككل هو أن نتوقف عن السعي أو نتجاهله ولكن تظل دائماً المحاولة فى البدء بعملية أو اثنين أو ثلاث ثم تعلم نتائج التطبيق على الإدارة بأكملها. ومن فوائد تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف: الشعور بالتمكين وحرية التصرف مما ينمى لدى العاملين حماس ذاتى من أجل تحسين الأداء دون مراقبة، زيادة المعرفة والوعى بالأرقام مما يوفر وعى أكبر لدى العاملين، تحقيق الترابط والتكامل من خلال التنسيق ومن خلال الهدف المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة ومن هنا سيشعر العاملون بأنهم جزء

من المؤسسة مما يجعلهم يبذلون جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة في جو من التعاون والتكامل بين جميع الأفراد^(٥).

مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

ما أهم آليات مدخل الإدارة على المكشوف في المدرسة الثانوية في مصر ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

- ماذا نعني بمفهوم الإدارة على المكشوف؟
- ما ملامح الإدارة على المكشوف في الفكر المعاصر؟
- ما أهم مبادئ وإجراءات الإدارة على المكشوف؟

أهداف البحث :

استهدف البحث الحالي تحديد آليات تطبيق الإدارة على المكشوف في المدرسة

الثانوية العامة في مصر، وذلك من خلال التركيز على :

- الوقوف على ماهية الإدارة على المكشوف.
- الكشف عن الإدارة على المكشوف في الفكر المعاصر.
- تحديد مبادئ وإجراءات الإدارة على المكشوف.

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول أسلوب من الأساليب الجديدة التي نجحت في

تطوير أداء العديد من المؤسسات، كما يساعد أسلوب الإدارة على المكشوف إدارة المدرسة

الثانوية العامة في مواجهة العديد من المشكلات، وسوف يستفيد من البحث الحالي القائمون

على تطوير التعليم الثانوى العام بوزارة التربية والتعليم والمديريات والإدارات التعليمية ومديري

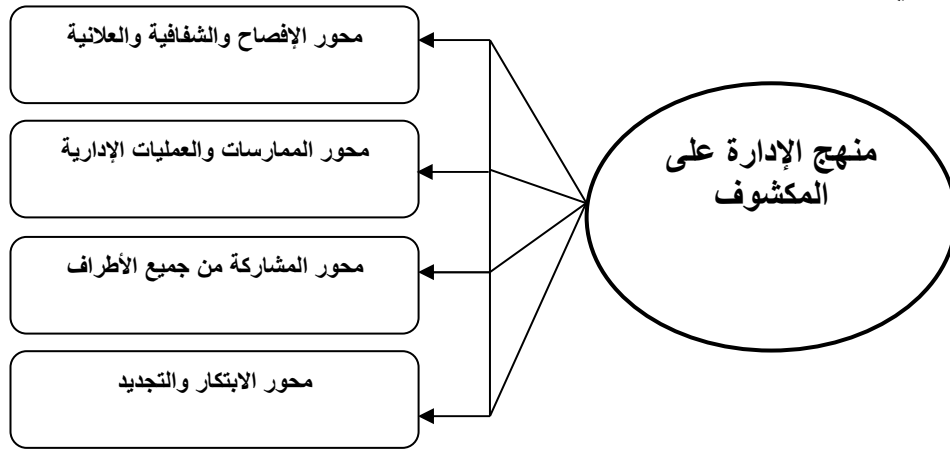
المدارس الثانوية بمصر.

منهج البحث :

يوظف البحث الحالي المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته.

أولاً : مفهوم مدخل الإدارة على المكشوف:

يعكس الإدارة على المكشوف الإفصاح والعلانية لما هو حادث بحكم كونه: طريقة جديدة للتفكير، نظرة تقويمية للأداء الحالي، تغير لسد احتياجات التحسين والتطوير، وتهدف الإدارة على المكشوف إلى ن كل فرد في المؤسسة يشترك، ويساعد ويسهم ويلعب دوراً إيجابياً في إنجاز الأعمال، وتحقيق الأرباح، ودعم مركز المؤسسة التنافسي والمالي^(١)، وبالتالي فإنه يمكن الإشارة إلى أن مفهوم الإدارة على المكشوف يحتوى على العناصر التالية وهو ما يظهرها الشكل التالي:



شكل رقم (١) يوضح عناصر الإدارة على المكشوف

وتتمثل أهداف مدخل الإدارة على المكشوف في^(٧):

- الاهتمام بشمولية الوسائل بحيث تنتقل رؤية المؤسسة التعليمية إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية.
- إطلاق كافة الطاقات، وإعطاء كل الحريات لكل العاملين بالمؤسسة التعليمية من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.
- تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي عن طريق المشاركة في استخدام الأدوات وتسلم الأدوار.
- التحسين المستمر من أجل الارتقاء بالقيم الثقافية لمواجهة تحديات المستقبل، على اعتبار أنه ينطلق من موقع الأحداث ويتوجه نحو الحاضر من أجل اكتشاف أوجه القصور، وينظر إلى المستقبل من أجل تطوير الأداء.

- احترام حرية التعبير عن الرأي، وتقبل آراء الآخرين، مع تبني النقض الموضوعي الذي يسهم في تحديد الهدف، وإمعان النظر في القضايا الجامعية.
- الاهتمام بتطوير المؤسسة الجامعية من خلال تطوير أساليب أداء العاملين بها، مع تشخيص كافة المشاكل بوعي تام في إطار واضح للحقوق والواجبات.
- إسقاط الحواجز المعنوية بين الجهاز الإداري والتنفيذي بالمدرسة ومن ثم يرتفع مستوى وكفاءة عملية الاتصال الجامعي.
- الاهتمام بتفويض السلطات وتحديد نطاق التمكين - أي تحديد عدد العاملين الذين يشرف عليهم كل رئيس عمل في أي وحدة إدارية بالمدرسة - من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من كل العاملين، مع إخراج وتولدي الطاقات الكامنة فيهم.

ثانياً: مبادئ الإدارة على المكشوف وإجراءاتها:

تحتوي الإدارة على المكشوف على بعض أفكار تعتبر بمثابة مبادئ تتحرك خلالها ومنها ما يلي:

- ١- قيمة المعلومات: بمعنى أن يقدم المديرون لمؤسسيهم كافة المعلومات التي تساعدهم على التعرف على موقف المؤسسة التي يعملون بها، للمعلومات المالية أهمية خاصة في الإدارة على المكشوف، لأنها تساعد العاملين على الأداء دون توجيه مستمر، وتمد العاملين بنوع من التغذية العكسية لنتائج أعمالهم، وتعتبر معيار القياس أداء العاملين.
- ٢- المحاسبة للجميع: في الإدارة على المكشوف لا تكون المحاسبة حكراً على المحاسبين، ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين، بمعنى أن العاملين يستطيعون فهم الأرقام ومدلولاتها وأن يكون لهم رأي في تحسين الأداء، فإذا كان الهدف هو العقد النفسي الذي يربط الإدارة والعاملين، فإن الأرقام هي الخيوط التي تنسج هذا العقد.
- ٣- تمكين العاملين لاتخاذ القرارات: وتعني أن العاملين لديهم درجة من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبذلك يكونوا مسئولين، وراغبين أيضاً في تحمل المسئولية عن قراراتهم والنتائج المالية لهذه القرارات.

٤- المشاركة والشعور بالملكية "مبدأ المخاطرة": وتعنى مشاركة تحمل المخاطر ومشاركة تحمل الربح والخسارة، ففي ظل الإدارة على المكشوف يحصل العاملون على نصيبهم في حالة الراج، أما في حالة الكساد يعملون مع الإدارة لتحويل الخسارة إلى ربح.

ب- الإجراءات وتمثل في^(٨):

الإجراء الأول: المصارحة بالأرقام المهمة:

لا تكفى مصارحة الأفراد بالأرقام بل أن التطبيق الصحيح للإدارة على المكشوف يجب أن يتضمن برنامجاً لتدريب الأفراد على تفهم الأرقام المهمة من قوائم الحسابات والميزانيات وكيف تجمع المنظمة أموالها، وما هي التدفقات النقدية الداخلة والخارجة؟ كيف يعمل نظام المكافآت والخصومات؟ دون ذلك لن يستطيع أى موظف بالشركة أن يفهم الأرقام المهمة التي تسرد على مسمعه دون أن يفهم حجم مساهمته في توليد هذه الأرقام.

الإجراء الثاني: اتصالات بين جميع المستويات في جميع الاتجاهات:

لم تعد الأرقام المهمة حكراً على قلة من المديرين بل هي ملك الجميع العاملين، وبالتالي تقع مسئولية تحقيقها، تلقائياً، على جميع الأفراد، هكذا تنطلق الاتصالات في كل الاتجاهات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وأفقياً، وبمجرد وقوع أى حدث له تأثير سلبي على الأرقام المهمة، تحقق سرعة التدخل للعلاج واتخاذ الإجراءات التصحيحية، بكل وعي وتلقائية.

الإجراء الثالث: ملكية حقيقية وليست خادعة:

يهدف هذا النظام إلى تحفيز الأفراد وأعضاء المؤسسة على التفكير بعقلية المالك الحقيقي للشركة، مما يجعلهم يهتمون بالأرقام المالية ودلالاتها وتطوراتها، ويسعون إلى تحريكها في الاتجاه الصحيح لأنهم أصحاب مصلحة مباشرة فنجاح وأرباح منظمهم، تماماً مثل المساهمين أصحاب رأس المال.

الإجراء الرابع: الدور التدريبي للمدير والقائد:

لكي يفهم الموظف معنى الأرقام المهمة، يجب أن يقوم المديرين بدورهم كمدرسين، يدربون الأفراد على تفهم الأرقام المهمة التي تعرض عليهم. فالقيادة هي حجر الزاوية في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف. فعندما يساند القادة برامج التدريب يصبح جميع أعضاء المنظمة شركاء في المعرفة وليسوا مجرد إجراء، ويكتسبون القدرة على المبادرة وحل المشكلات.

ثالثاً: آليات الإدارة على المكشوف:

توجه مجموعة من الآليات التي يعتمد عليها مدخل الإدارة على المكشوف بل وتسهم في نجاحه ومنها ما يلي^(٩):

١- تمكين القائمين على العملية التعليمية: مشاركة في صنع القرار، وتوسيع مهامهم وأدوارهم ومسئولياتهم، وبمعنى آخر منح السلطة ولاقوة الشرعية أو القانونية للأفراد لاتخاذ القرارات، أو نقل قوة اتخاذ القرارات ولتصرف إلى المستويات الدنيا.

٢- ترسيخ المصادقية: أي وجود درجة عالية من الثقة بين العاملين والإدارة، وهذا يتأتى من اقتناع العاملين باتجاهات الإدارة العليا، وكذلك احترام الإدارة العليا لاتجاهات آراء العاملين^(١٠).

٣- المصارحة: أي مصارحة العاملين أول بأول عن أوجه القصور في أدائهم لتغيير أو تعديل أدائهم بالشكل الذي يحقق أهداف ومصالح العمل.

٤- التأكيد على أهمية العمل الجماعي: الذي يسهم في تبادل الخبرات وتعميقها، واكتساب معارف جديدة، وينسق الجهود، ويعمل على الاحترام المتبادل بين الأعضاء، ويؤدي إلى النمو والتقدم والنجاح، ويحث على ما يعرف بالإدارة الذاتية.

٥- الشفافية: أن تكون المعلومات صحيحة ومن مصادر موثوق بها وقابلة للتحري والتدقيق والمراجعة.

٦- أهمية المعلومات: والحرص على كون الإدارة مصدر إشعاع مستمر، ومن ثم نجد أن المعلومات متاحة للجميع لاستخدامها.

٧- دراسة القوى الثقافية السائدة والمحتملة: بطريقة مستديمة للوقوف على المتغيرات أو تلك القوى التي تؤثر في الإدارة التعليمية، حيث لم تصبح هذه المتغيرات العالمية والمحلية فرادى بل أصبحت تأتي في شكل موجات تصادمية على حد تعبير "كارل" ونحن نتفق معه في هذا الرأي.

- ٨- النظر إلى الموارد البشرية على أنها أعلى أصول، لقد انتهى الزمن الذى كانت منظمات القرن ٢٠ تنظر إلى الموظفين والعمال على أنهم تكاليف، إن العامل الماهر المخلص له أهمية أكبر من أهمية الأصول الثابتة، وربما يكون من الضروري فى الفترة القادمة أن يتم تصوير الميزانيات العمومية لتشمل الأصول البشرية بجانب الأصول الثابتة والمتداولة،
- ٩- إعداد القيادات للمستقبل: حيث أن مستقبل هذه الأمة متوقف على وجود قادة فى كل المستويات مدركون للحاجة إلى التغيير، ولهم رؤية للحسين، ولهم تصور واضح عن نموذج التغيير، وقادرون على تكوين استراتيجية لمواجهة الظروف، وقادرون أيضاً على تعبئة الالتزام، قادة قادرون على إدارة الفترة الانتقالية أو ببساطة (قادة تحويليون).
- وسوف نوجز هذه الآليات على النحو التالي:

١- تمكين القائمين على العملية التعليمية:

يعد التمكين أكثر القضايا شيوعاً فى أدبيات الإدارة الذاتية للمدارس فى المجتمعات الغربية، كما يعد حجر الزاوية فى معظم الجهود المبذولة للإصلاح التربوي المعاصر فى كثير من دول العالم وحتى الدول العربية، وأصبح تمكين المعلمين موضع نقاش واسع بين الباحثين، يسعى لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل فى المدرسة، ويعد الأساس الذى يمكن القائمين عليها من تحمل المسؤولية، ومواجهة التطورات والتحديات فى المجال التعليمي التعلّمى، ويفرض أنماطاً سلوكية تتناسب وطبيعة العلم، واتخاذ القرارات المتعلقة به.

فوائد التمكين^(١١):

- ١- تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
- ٢- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
- ٣- زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المؤسسة وزبائنهم.
- ٤- تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.

٥- تمكين المدراء من تحديد الموهوبين والتميزين، وتمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة.

٦- تعزيز التمكين الشعور الإيجابي لدى العالمين وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني.

وإن عملية التمكين تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الضرورية لنجاحه وفيما يلي مجموعة متطلبات مهمة لنجاح التمكين منها^(١٢):

- ١- إعطاء الممكّنين الصلاحيات لاختبار وسائل تنفيذ الأهداف المطلوبة منهم ومساعدتهم في علاج ما يواجهونه من مشاكل.
- ٢- منح الممكّنين الثقة والدعم المستمر.
- ٣- صدق المؤسسة وجديتها في منح الحرية لجميع المستويات والتشكيلات في المنظمة.
- ٤- التزام المؤسسة بدعم العاملين وإسنادهم اعتماداً على مدخل المشاركة.
- ٥- نبد الرقابة المباشرة واستبدالها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- ٦- اعتماد المؤسسة على التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين.
- ٧- التزام المؤسسة بتدريب الأفراد وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين^(١٣).

أسباب التمكين:

هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي^(١٤):

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.

- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

معوقات تطبيق التمكين:

تواجه المؤسسات بعض المعوقات التي تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ومنها ما يلي^(١٥):

- ١- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- ٢- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- ٣- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- ٤- عدم الرغبة في التغيير.
- ٥- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- ٦- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- ٧- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- ٨- السرية في تبادل المعلومات.
- ٩- ضعف نظام التحفيز.
- ١٠- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ١١- عدم الثقة الإدارية.

٢- الشفافية:

الشفافية من الأمور التي تعد بمثابة حجر الزاوية في المجتمع المعاصر، فالشفافية تنطوي على وضع مدونة سلوك، تخلق الثقة وتؤكد عليها، حيث تكمن أهمية الشفافية فيما يلي:

- ١- تأتي الإدارة بالشفافية كأحد أهم مقومات نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة فتدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي^(١٦).

٢- تعمل الشفافية على المشاركة فى اتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية العاملين واطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقق العدالة فى تقييم أداء العاملين، والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح إضافة إلى أنها آلية لتحقيق المساءلة^(١٧).

٣- الشفافية مطلوبة فى المؤسسات الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة فى توجهاتها مما يقلل من روح الإنماء لها، لذا فالمكاشفة وإيضاح المعلومات بين القيادات العاملة يعزز دور الولاء لدى العاملين ويزيد من إنتاجيتهم حين يعرفون كل شئ عنها باعتبار أنهم جزء من هذه المؤسسة^(١٨).

٤- تعد الشفافية بحياة أكثر أماناً للعاملين من خلال رقابة هيئات الدولة الدقيقة على جميع العناصر التى تسبب أي نوع من المخاطرة، وتشجع على استغلال أفضل لأصول المنظمة^(١٩).

وتنطلق الشفافية من عدة مبادئ لعل من أهمها ما يلى:

- ✓ **الوضوح الإداري:** ينبغي أن تكشف المنظمة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحاً كالشمس من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية وهو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات.
- ✓ **أجور الكفاية المعيشية للعاملين:** العامل يكتفي بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الانتظار لتحصيل رشوة، وهو ما يقتضى أن يكون الأجر ممثلاً للحد الأدنى وكافياً لمواجهة أعباء المعيشة.
- ✓ **المعلومات لجميع العاملين:** لذلك ينبغي أن يعلم كل فرد الهدف العام للمؤسسة.
- ✓ **المحاسبة لجميع العاملين:** يجب أن تمحى الأمية الرقمية من المؤسسة، وأن يفهم الجميع النواحي المالية، وأن يتكلم الجميع بلغة الأرقام؛ ولذلك فإن المحاسبة ليست حكراً على المحاسبين، ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها.

- ✓ تمكين العالمين من اتخاذ القرارات: وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسستهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات، إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي من جانب العاملين والتصرف في المواقف.
 - ✓ الشفافية المالية للموظف: والغاية من ذلك هي وضوح المركز المالي للموظف - إقرار الذمة المالية - لإمكانية متابعة نشاطه والتأكد من خلو صفحته من الرشوة.
 - ✓ الرقابة من الجميع وعلى الجميع: ومقتضى ذلك أنه إذا كان للرؤساء متابعة ورقابة على المرؤوسين، فإن للمرؤوسين الحق أيضاً في رقابة مشروعية أعمال الرؤساء.
 - ✓ مسئولية الجميع: ويقتضى ذلك تقرير المسئولية الجماعية لفرق العمل.
 - ✓ حق الغير في معرفة ما يدور في المؤسسات العامة: ويشكل مبدأ الحق في المعرفة أحد المحاور الرئيسية للشفافية، مقتضاه أن الحق في اقتراب عامة الناس من معلومات المنظمات وسياساتها ومركز صنع القرار تقرره الكثير من تشريعات الدول المتقدمة ويقتضى الحق في الاطلاع على الوثائق والمستندات^(٢٠).
- أما عن خصائص الشفافية فيمكن عرضها على النحو التالي:
- ✓ كمال المعلومة: أي توفر معلومات تامة وغير تامة مجزأة وغير مجزأة دون حذف أو إضافة.
 - ✓ توقيت المعلومة: أي أن تصل المعلومة في الوقت المناسب إلى الجهة المطالبة، لا مبكرة فتنسني ولا متأخرة فتفقد قيمتها.
 - ✓ سهولة الوصول للمعلومة: وهذا يتضح من مقدار الجهد المبذول، فهو مؤشر على سهولة أو صعوبة الوصول للمعلومات.
 - ✓ التطوعية في تقديم المعلومة: ويقصد بها مدى استعداد المؤسسة الذاتي لتقديم المعلومة بدون طلب من جهة خارجية أو بحكم القانون.

- ✓ سعة الانتشار: وهو عدد الجهات أو الشرائح التي يمكن أن تصلها المعلومات أو التقارير، وكذلك تنوع قنوات إيصال هذه المعلومات.
- ✓ دورية التقارير وانتظامها: وذلك عند تقديم التقارير في مواعيدها المحددة رغم كل الظروف الاستثنائية.
- ✓ وجود موقع على الشبكة العنكبوتية "الإنترنت" مما يساعد المؤسسة على توفير المعلومات لعدد هائل من الجمهور وبدون حدود.
- ✓ الدقة والصدق عند تقديم المعلومة: وهي درجة المعلومات التي تمثل الواقع^(٢١).

٢- الإدارة المرئية:

تكمُن أهمية أسلوب الإدارة المرئية في الأمور التالية^(٢٢):

- تعمل الإدارة المدرسية في ظل ظروف متميزة بدرجة عالية من التغيير، وأسلوب الإدارة المرئية يعد أسلوباً يمكن عن طريقه التنبؤ بالفرص والمشكلات المستقبلية وبالتالي يساعد على إعداد العدة للاستفادة من هذه الفرص واستغلالها، وفي نفس الوقت مجابهة هذه المشكلات والتغلب عليها.
- يركز أسلوب الإدارة المرئية على التعرف على مجموعة من البدائل ويختار من بينها الأفضل، والأكثر ملائمة للمؤسسة، كما أنه يستفيد من الأساليب الكمية التي تقلل من الوقت والتكلفة وتسمح بتناول المتغيرات بصورة واضحة.
- يشجع أسلوب الإدارة المرئية كل العاملين على التفكير في العمل المشترك، ويساعد على فهم وتقدير الجهود المذولة.
- ينمى أسلوب الإدارة المرئية التبصر النقدي والفهم الوظيفي والانضباط الفعال المتعلق بالأداء.
- يوجه أسلوب الإدارة المرئية الأنظار إلى الوقائع الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بالمنظومة المدرسية، كما أنه ينبه الأذهان إلى أهمية كل من

الأهداف والأدوار والمعايير والهيكل ووسائل الأداء والعنصر البشرى والبيئة، وبالتالي فهو يوضح التفاعل المستمر والتكامل والتأثير المتبادل بين هذه العناصر.

- يرفض أسلوب الإدارة المرئية إخفاء الحقائق، وبالتالي لا مجال للاستثناءات..
- يسهم أسلوب الإدارة المرئية فى تدعيم الثقة بين مستويات الإدارة التعليمية (دنيا - وسطى - عليا) من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- يقدم أسلوب الإدارة المرئية مجموعة من التوصيات والتوجيهات المفيدة للعاملين فى مجال الإدارة الفعلية وخاصة عند ممارستهم الإدارة فى الواقع الفعلي.
- يعد أسلوب الإدارة المرئية محدد واضح وموجه لدمج وتحقيق درجة عالية من التكامل بين الأنشطة المختلفة والمتباينة للمؤسسة سواء كانت أنشطة إدارية، أو إنتاجية وغيرها.
- يساعد أسلوب الإدارة المرئية الإدارة التعليمية فى توفير مجموعة من السبل والبدائل أو الاختيارات لتحقيق مجموعة من الأهداف أو الأغراض المحددة.
- يسهم أسلوب الإدارة المرئية فى تحويل السياسة إلى مجموعة من القرارات المتعلقة بسير العمل واتجاهاتها بالنسبة للمواقف المختلفة التى تنشأ فى المستقبل، مع توقع ردود فعل العمل بالخطأ والمخاطر التى قد تعترض التنفيذ سواء من قبل القوى الضاغطة فى المجتمع أو غيرها.

أما عناصر الإدارة المرئية فيمكن عرضها على النحو التالي:

- التكامل في عمل الإدارة: يشير مفهوم التكامل إلى الترابط والتزواج والتناغم والتأثير المتبادل بين عناصر ومكونات العمل الإداري، فالإدارة مفهوم متكامل، ومجموعة من الوظائف المتكاملة، وأساليب متكاملة تهدف فى النهاية إلى تحقيق نتائج متكاملة.

- الشمول: تتصف المؤسسة بالشمول بمعنى أن مجال اهتمامها ونطاق سريانها يتعدى حدود المؤسسة ويتسع ليشمل عناصر المجتمع، فلم تعد مفاهيم وأساليب الإدارة المعاصرة قاصرة على منظمات الأعمال أو وحدات الإنتاج الخاصة، بل هى تسرى كذلك فى المؤسسات

التعليمية على اعتبار أنها مؤسسة قائمة على تقديم الخدمات العامة ومباشرة الوظائف السيادية^(٢٣).

٣- المستقبلية: تتجه الإدارة المدرسية المعاصرة بأعمالها وقراراتها إلى المستقبل، وتستشرف آفاقه وتحاول أن تصور أبعاده، ومن ثم تعمل على صياغة قراراتها وتكييف أوضاعها بما يسمح لها باستثمارها في المستقبل من خلال استغلال الفرص، وحساب الاحتمالات الإيجابية، وتجنب ما يتوقع حدوثه من مشكلات أو معوقات.

٤- الإنتاجية: يتمثل المحك الأساسي لعمل الإدارة التعليمية المعاصرة في تحقيق إضافة حقيقية (مادية أو معنوية) لم تكن موجودة من قبل، فالإنتاجية معناها أن يتحقق عن استثمار الإدارة أعلى من مجموع قيم المدخلات أو الموارد التي استخدمت في هذا العمل، ولعل هذه الإنتاجية هي ما يضفي على الإدارة التعليمية أهميتها الحقيقية، فهي توجد قيمة مضافة تعود بفوائد وعوائد على كل العاملين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

الفعالية: لا شك أن القيمة الحقيقية للإدارة التعليمية المعاصرة تكمن في قدرتها على تحقيق أهداف وإنجازات يصعب الحصول عليها بدون نشاط وجهد المتخصصين، وليس القصد مجرد الوصول إلى أهداف أو إنجازات معينة، ولكن المطلوب هو تحقيق مستوى من الكفاءة يمثل أفضل استثمار للموارد والطاقات المتاحة، ويجعل الناتج أو العائد بقيمة حقيقية أعلى من كل ما بذل في سبيل الوصول إليه^(٢٤).

رابعاً: نتائج البحث وتوصياته

١- نتائج البحث:

توصل البحث الحالى الى مجموعة من النتائج أهمها:

- يحتاج مدخل الإدارة على المكشوف إلى تهيئة البيئة المدرسية حتى تسهم فى إطلاق الطاقات البشرية ودعم حرية العاملين.
- يحتم مدخل الإدارة على المكشوف على مديري المدارس الثانوية تفويض السلطة لضمان صناعة قيادات المستقبل.

- حاجة قيادات المدارس الثانوية في مصر إلى نشر ثقافة الإدارة على المكشوف بين كل العاملين في هذه المدارس حتى يزداد وعيهم تجاه هذا المدخل فكرياً وتطبيقاً.
- ينطلق مدخل الإدارة على المكشوف من دعم مبدأ المحاسبية للجميع وخاصة إذا كان الخطأ يلحق ضرراً بالمؤسسة ككل.
- حث إدارة المدرسة الثانوية كافة العاملين على الالتزام بالعدالة عند التعامل مع المستفيدين من خدماتها.
- تشجع إدارة المدرسة الثانوية العاملين على تحسين أدائهم في العمل.
- حث إدارة المدرسة الثانوية العاملين على الالتزام بمواعيد العمل.
- حرص إدارة المدرسة الثانوية على تكوين مؤسسة متعلمة من قبل كل العاملين بها.
- تهتم إدارة المدرسة الثانوية بقياس أداء العاملين على ضوء قواعد العمل المعلنة.
- تهتم إدارة المدرسة الثانوية بإعلان قواعد العمل بكل العاملين بمختلف وحداتها.
- تحرص إدارة المدرسة الثانوية على اختصار زمن إنجاز مختلف الأعمال بها.
- تحارب إدارة المدرسة الثانوية العادات والتقاليد السلبية من قبل العاملين بها.

٢- توصيات البحث

- دعم مبدأ الشفافية بين كل العاملين بالمدرسة الثانوية من خلال دعم قنوات الاتصال بين وحدات المدرسة مع تحديد العلاقات التنظيمية بينها.

- إعادة النظر في اللوائح والقوانين الحاكمة في العمل بالمدرسة الثانوية حتى تتاح حرية أكبر للعاملين ومن ثم بتثني لهم إحرار الجودة المنشودة.
- مشاركة كافة العاملين بالمدرسة الثانوية في رسم صورة المستقبل الذي يريده أن يصفوه وعلى ضوءه تتطلق المدرسة نحو المنافسة.
- تطبيق مبدأ العدالة بين جميع العاملين خاصة في مجال إتاحة الفرص وعند الترقيات أو حضور الدورات التدريبية أو تمثيل المدرسة على كافة الأصعدة.
- الاهتمام بربط إدارة المدرسة الثانوية بين مبدأ الشفافية والمساءلة بين كل مجالات العمل المدرسي.
- ضرورة نشر إدارة المدرسة الثانوية ثقافة الرقابة الذاتية بين كل العاملين بمختلف وحداتها.
- اهتمام إدارة المدرسة الثانوية باستقطاب الكفاءات البشرية بها بمختلف وحداتها.
- ضرورة اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب.
- تهتم إدارة المدرسة بمواجهة قضاياها وفقاً لمبدأ الأولويات.
- تحرص إدارة المدرسة الثانوية على معرفة مشاكلها من أرض الواقع مباشرة
- ضرورة اهتمام إدارة المدرسة الثانوية بتدريب العاملين على كيفية مواجهة الأزمات.
- التركيز على عقد دورات تدريبية للعاملين في مجال التطبيق وتشخيص المشكلات.

- ضرورة إدارة المدرسة الثانوية على ربط قواعد العمل الخاصة بإدارة المدرسة الثانوية بمجالات خدمة المجتمع المحلي.
- التركيز على ديمقراطية الإدارة بمختلف مجالات العمل بإدارة المدرسة الثانوية
- ضرورة تشجيع إدارة المدرسة الثانوية العاملين على التخلص من التردد في صنع القرار.
- ضرورة حث إدارة المدرسة الثانوية العاملين على الاستفادة من النماذج العالمية الناجحة في مجالات القضاء على الهدر.
- التركيز على حث إدارة المدرسة الثانوية العاملين على استثمار أوقات فراغهم لصالح المؤسسة.

■ قائمة المراجع

- حلمى فؤاد أحمد: التحسين أداء المدرسة الثانوية العامة فى مصر باستخدام مدخل إعادة الهندسة"، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة ، ع (٨)، يناير ٢٠٠٣، ص ٢٢٠.
- أحمد ماهر: التنظيم الدليل العملى لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٥٤٢.
- أمير محمد عبد الحميد بدر الدين: علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشركات النسيج إلى ضفة لا ثقافية الكويز بالعاشر من رمضان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩، ص ٦٩.
- فاتن أحمد أبو بكر: إمكانية تطبيق نظم الإدارة المفتوحة بالمنظمات الحكومية فى مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٩، ص ٢٧٠.
- يحيى ملحم: التمكين كمفهوم إدارى معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٦٦-٦٧.
- سعيد يس عامر: الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة، ط٢، مركز وايد سيرفس للاستشارات الفنية والتطوير، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١٤٠.
- على السلمي: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، ٢٠٠١.
- إقبال السمالوطي، نعمات الدمرداش: مدخل الإدارة العامة، ط٣، دار برنت للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٦.
- مريم محمد الشرقاوي: المدارس وإدارة الكتاب المفتوح، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٤.

- هاني الطويل: سلوك الأفراد والجماعات، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٧، ص ص ٩١-٩٢.
- أحمد عباس حمادي: التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (٨)، ع (١٦)، ٢٠١٦، ص ص ١٠٥-١٣٧.
- (١) سلامة عبد العظيم حسين: التمكين ودوره في تنمية القيادات الإدارية، جمعية إدارة الأعمال العربية، مجلة المدير الناجح، ع (١٣٦)، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ١٣-١٧.
- الدوري زكريا وصالح أحمد: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الأردن: دار الباروزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٩٩.
- عطية أفندي حسين: تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٢١.
- هاني الطويل: سلوك الأفراد والجماعات، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٧، ص ص ٩١-٩٢.
- سامي الطوخي: الإدارة بالشفافية: طريق التنمية والإصلاح الإداري، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٣.
- فارس بن علوش السبيعي: دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠، ص ١٧.
- سعيد على الراشدي: الإدارة بالشفافية، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧

- فارس بن علوش السبيعي: دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٠.
- سامي الطوخي: إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، مجلة البحوث الإدارية، (٢٤)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٢، القاهرة.
- طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي حسن العامري: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ٢٠٠١، ص ص ٢٢٠-٢٢١.
- منال رشاد عبد الفتاح: متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المرئية على المنظومة الجامعية لتحقيق جودة إدارتها، دراسة ميدانية على جامعة قناة السويس، مجلة كلية التربية، كلية التربية جامعة طنطا، ٢٠٠٨، ص ص ١٩٢-٢٨٢.
- مختار عبد الجواد: تطوير رعاية الطلاب في الجامعات المصرية في ضوء تحديات الانفتاح الثقافي في عصر المعلومات، المؤتمر السنوي العاشر - الجامعة وقضايا المجتمع العربي في عصر المعلومات، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ١٥٧-١٥٩.
- عبد الله أسعد: حلقات الجودة - المفهوم والخصائص والأهداف، ج ٣، المركز العربي للتطوير الإداري، بيروت، لبنان، ٢٠٠٣، ص ص ٢١٣-٢١٥.