



جامعة مدينة السادات
كلية التربية
قسم/ التربية

تطوير الكفايات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء الشفافية الإدارية

**Developing the administrative competencies of the
elders of –Azhar secondary institutes in the light of
administrative**

بحث مقدم للحصول علي درجة التخصص " الماجستير " في التربية
تخصص " التربية المقارنة والإدارة التعليمية "
الباحثة

دعاء عبد المقصود عبد العزيز الجمال

إشراف

د / نشوي سعد زنون

أ.م.د / أبو بكر أحمد صديق جلال

مدرس أصول التربية المقارنة
كلية التربية جامعة مدينة السادات

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
المساعد بكلية التربية جامعة الأزهر بالقاهرة
وجامعة طيبة بالمدينة المنورة

٢٠٢١م / ١٤٤٣هـ

أولاً : مقدمة البحث

يمر العالم اليوم بتطورات وثورات تكنولوجية واتصالية ومعلوماتية ، جعلت العالم قرية كونية صغيرة ، إذ أصبحت المعرفة تتضاعف والاكتشافات في تسارع كبير ، كل هذا أدى إلي وجود تطورات جذرية أثرت في هيكله التنظيمية وأهدافه ، ووظائفه العلمية والمعرفية ، تعتبر الإدارة عملية جوهرية ، ووسيلة تؤدي إلي تحقيق الأهداف التي يطمح إليها المجتمع وأفراده ، فقد أصبحت الإدارة الناجحة ضرورة ملحة في الوقت الحاضر ، بسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والاختصاصات المختلفة، وتطبيقها في كافة المجالات ، وفي كل المهن وللاإدارة أهمية بالغة في توجيه وتنظيم جهود الأفراد والجماعات علي اختلاف مستوياتها ، ولذلك فإن الإدارة تختار أفضل الكفاءات وأنسبها للعمل داخل المؤسسة مع توفير كافة المتطلبات المادية والمعنوية .^(١)

تعتبر الكفايات الإدارية مجموعة المعارف والمفاهيم والاتجاهات والمهارات التي توجه سلوك مدير مدرسة التعليم الثانوي وتساعد علي أداء مهامه بمستوي معين من التمكن ، ويمكن قياسها من خلال معايير أو مؤشرات دقيقة ، وتوجد أسس أو مصادر لأشتقاق الكفايات تتمثل في الأسس الفلسفية المنبثقة من خصائص المجتمع ، والأسس الواقعية المتمثلة في متغيرات العصر وتطوره ، وتشخيص الواقع والأسس الأدائية المتمثلة في تحديد الأدوار والمهام والواجبات التي يراد أن يحققها المدير والأسس التطبيقية .^(٢)

ظهرت الشفافية الإدارية كمفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب علي الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها ، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجعة ، إضافة إلي إسهامها في تنمية التنظيمات الإدارية للوصول إلي تنظيم سليم ، قادر علي مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة .^(٣) تأسيساً علي ما سبق يُعتبر النظام التربوي كباقي أنظمة المجتمع المدني عرضة للفساد المالي والإداري ، وذلك لتعدد مسؤولياته وضخامة نفقاته وصعوبة تفعيل إجراءات الرقابة والمحاسبة وهو ما يتطلب تبني أسلوب إداري قائم علي الشفافية والمكاشفة والوضوح والأزهر الشريف ليس بمنأى عن الأخذ بهذا النهج الجديد في الإدارة ، بل عليه العمل علي تحقيقه في كل دائرة من دوائره الإدارية ، وذلك تمشياً مع التوجه الحكومي في مصر نحو الإصلاح الإداري ، والشفافية،

(١) نادية الجرواني (٢٠١٢) : تصور تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية ، رسالة ماجستير ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، مصر ، ص ١٦٨ .

(٢) منصور عبد الله العنزي (٢٠١٤) : فاعلية برنامج مقترح في تنمية الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي التقنيات التربوية في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم ، رسالة دكتوراه ، وغير منشورة ، قسم المناهج وطرق التدريس ، معهد الدراسات التربوية ، جامعة القاهرة . ص ٤ .

(٣) بشير عربيات (٢٠١١) : الشفافية الإدارية لدي مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس العاملين معهم ، مجلة التربية ، جامعة القاهرة ، مصر ، ع ١٤٥ ، ج ١ ، ص ٤١ .

ومسائلة المقصرين , ولما للشفافية من دور مهم في نجاح مؤسسات الدولة بشكل عام ومؤسسات التعليم بشكل خاص .

ثانياً : مشكلة البحث وتساؤلاته

يمثل شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية منظومة التعليم الأزهرية ويُعدو جزءاً مهم في هذه المنظومة إلا أن أداء شيوخ المعاهد يحتاج إلي التطوير ، يسعى البحث إلي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي : كيف يمكن تطوير الكفايات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء الشفافية الإدارية في جمهورية مصر العربية ؟
وينتفع منه الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما الأسس النظرية للكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في ضوء الشفافية الإدارية ؟
- ٢- ما واقع الكفايات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية كما تعكسها الدراسات والتقارير من وجهة نظر عينة الدراسة ؟
- ٣- كيف يمكن تطوير الكفايات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء الشفافية الإدارية ؟
- ٤- ما التصور المقترح لتطوير الكفايات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء الشفافية الإدارية ؟

ثالثاً : أهداف البحث يهدف البحث الحالية إلي : -

١. التعرف علي الأسس النظرية للكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في ضوء الشفافية الإدارية.
٢. التعرف علي واقع الكفايات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية .
٣. الوقوف علي تطوير الكفايات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء الشفافية الإدارية
٤. رسم التصور المقترح لتطوير الكفايات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء الشفافية الإدارية.

رابعاً : أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة في إبرازها لأهمية تطوير أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية باعتبارهم قيادة تربوية واعيه في معاهدهم وتزويدهم بالمعرفة السليمة والمتجددة عن أساسيات الإدارة وأساليبها وإكسابهم القدرة القيادية التي تمكنهم من التأثير في سلوك المعلمين والإداريين في معاهدهم وإداراتهم وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة في الجوانب التالية :

١. تطوير أداء شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية وزيادة التركيز علي الأدوار التربوية التطويرية.
٢. تعمل الدراسة علي إبراز أهمية مفهوم الشفافية الإدارية كمدخل إداري مهم يساعد علي تحقيق أهداف التعليم .

٣. تسهم في تحديد أسس يتم من خلالها اعداد جيد لشيخو المعاهد الثانوية الأزهرية , ليمكنوا من أداء مهامهم , وواجباتهم الملقاة علي عاتقهم بكفاءة , وفاعلية .
٤. أهمية أدوار شيخو المعاهد الثانوية الأزهرية في تطوير أداء المعلم .
٥. تزويد المسؤولين في الأماكن القيادية بقائمة بأهم الكفايات التي يجب توافرها في شيخو المعاهد الثانوية الأزهرية .

رابعاً : منهج الدراسة تستخدم الدراسة المنهج الوصفي أو ما يسمى بالمنهج الإحصائي باعتباره المنهج الملائم والمناسب لهذه الدراسة ، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث .

خامساً : أداة الدراسة اعتمدت الدراسة علي استبيان من تصميم الباحثة بهدف الكشف عن موافقة أفراد العينة علي توفر وأهمية الكفايات الإدارية المستنتجة والتي تم تطبيقه علي عينة الدراسة .

سادساً : عينة الدراسة شملت وتمثلت عينة الدراسة في : شيخو المعاهد الثانوية الأزهرية – وكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية – المعلمين بالمعاهد الثانوية الأزهرية – الإداريين والأخصائيين بالمعاهد الثانوية الأزهرية .

سابعاً : حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود التالية :

١. الحدود البشرية: شيخو المعاهد الثانوية الأزهرية.
٢. حدود جغرافية : تتمثل في المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة المنوفية .
٣. حدود موضوعية : الكفايات الإدارية "الإدراكية والفكرية - الفنية والمهنية - الإنسانية والاجتماعية " ؛ الشفافية الإدارية " القوانين والتشريعات والأنظمة - تقييم الأداء - المساءلة الإدارية - اتخاذ القرارات - إجراءات وواجبات العمل - نظم المعلومات والبيانات " .
٤. حدود مكانية: المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة المنوفية .
٥. حدود زمانية : تم تطبيق البحث عام (٢٠٢٠-٢٠٢١) .

ثامناً : مصطلحات الدراسة

١- مفهوم التطوير : Management development

تعرفه المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه : عملية تغير مقصودة لتمكين النظام التعليمي من تحقيق أهدافه وزيادة فاعليته وكفاءته .^(٤) وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه : عملية تغير إيجابي مقصود ومخطط يهدف إلي الارتقاء بفاعلية وكفاءة شيخو المعاهد الثانوية الأزهرية .

(٢) معجم مصطلحات الحوكمة التربوية "الحكم الرشيد"(٢٠١٢): المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم "ALECSO" ، الرباط ، المغرب ، مكتب تنسيق التعريب ، ص ص ٧٨-٧٧ .

٢- مفهوم الكفايات : competencies

الكفاية - لغويا - في لسان العرب مادة " كفي يكفي كفاية : إذا قام بالأمر , يقال كفاك هذا الأمر أي حسبك " (٥) وتعرف الكفاية أيضا بأنها المعرفة والمهارة اللازمة لمديري مدارس التعليم العام وأداء مهامهم الإدارية والفنية وقيادتهم التربوية في مدارسهم بكفاءة وفعالية . (٦) وتعرفها الباحثة إجرائياً : بأنها مجموعة المهارات والقدرات والاتجاهات والقيم التي يمتلكها أو يكتسبها المدير من خلال الخبرة ، والتي تمكنه من أداء مهامه بفاعلية ونجاح .

٣- تعريف الكفايات الإدارية : Pro fissional Competences

تعرف الكفايات الإدارية بأنها مجموعة من المفاهيم والمهارات والاتجاهات التي توجه سلوك العاملين القائمين , وتساعدهم في أداء عملهم بمستوي معين من التمكن . (٧) وتعرفها الباحثة إجرائياً : بأنها مجموعة المكونات الشخصية والقيم والمهارات والقدرات والمهام التي يمتلكها مدير المدرسة ، والتي تمكنه من تطوير ذاته أولاً ، وتحقيق الأداء المتميز بفاعلية ، وتشمل عدة كفايات منها : الكفايات الإدراكية والفكرية ، الكفايات المهنية والفنية ، الكفايات الإنسانية والاجتماعية للوصول إلي الأهداف المنشودة .

٤- شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية :

هو الإداري الأول في المعهد الثانوي الأزهرى , ويتحمل المسؤولية الكاملة أمام فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية للمعهد , ومسايرة الخطط والمناهج الدراسية واللوائح والقوانين التعليمية الصادرة من الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية , وهو الشخص الذي تتناط إليه قيادة أو رئاسة العاملين بالمعهد من تلاميذ ومعلمين وإداريين وغيرهم , وتنسيق جهودهم في سبيل تحقيق أهداف معاهدهم . (٨)

(٤) ابن منظور , أبي الفضل , جمال الدين محمد بن مكرم : *لسان العرب* ، المجلد (١٥) ، دار صادر - بيروت .
(١) عابدين محمد شريف (٢٠٠٣): دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الادارية والمهنية لمدير المدرسة , *المجلة التربوية* ، الكويت ، جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمي ، ٦٦ع ، مج ١٧ ، ص ١٥ .
(١) Wilson, s.(2003) : creating effective teachers : Concise answers for hard questions , new york : AACTE publication p 24 .
(٢) جمال محمود محمد الخباز (٢٠٠٨) : ضغوط العمل التنظيمية لدي شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء بعض المتغيرات , *بحث مجلة كلية التربية* ، جامعة الأزهر ، ع ٣٥ ، ص ٢٠ .

٥ - مفهوم الشفافية : Transparency

الشفافية لغة: هي الشف ، الشف : الثوب الرقيق ، وقيل الستر الرقيق يري ما وراءه ، وجمعها شفوف ، وشف الستر يشف شفوفاً ، وشفيفاً ، واستشف : ظهر ما وراءه .^(٩) وقد تعددت تعريفات الشفافية تبعاً لمجال استخدامها

تعريف الشفافية : أن تكون الحكومة والأجهزة الإدارية العامة في صندوق من زجاج بحيث يري الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال وتبشره من مهام ، وتديره من برامج وعلاقات ، والكيفية التي تمارس فيها كل ذلك .^(١٠)

الشفافية الإدارية

تعرف بأنها : " الوضوح التام في اتخاذ القرارات ، ورسم الخطط والسياسات ، وعرضها علي الجهات المعنية بمراقبة أداء الحكومة نيابة عن الشعب وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة " .^(١١) وتعرفها الباحثة إجرائياً : مجموعة الآليات والسلوكيات التي يقوم بها المدير وتشير إلي وضوح القوانين و التشريعات والأنظمة، وسهولة فهمها ، واستقرارها ، وانسجامها مع بعضها البعض ، وتقييم الأداء بموضوعية ، ووضوح آلية المساءلة الإدارية ، واتخاذ القرارات بدقة، والبعد عن التعقيد والروتين والانتقال من المركزية إلي اللامركزية في العمل ، ووضوح إجراءات وواجبات العمل وتعزيز مفهوم الثقة وسرعة الانجاز ، ونشر المعلومات والبيانات ، والإفصاح عنها ، وسهولة الوصول إليها .

تاسعاً : الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات التي تناولها البحث والمرتبطة بموضوع البحث بصورة مباشرة وغير مباشرة وقامت الباحثة بتقسيم الدراسات إلي ثلاثة محاور :

أولاً : دراسات تتعلق بشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية . ثانياً : دراسات تتعلق بالكفايات الإدارية .

ثالثاً : دراسات تتعلق بالشفافية الإدارية .

أولاً : الدراسات المتعلقة بشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية

١- دراسة عبد الجواد السيد بكر (٢٠٢٠)^(١٢) بعنوان " تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر " هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية، والوقوف على واقع الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في

^(٣) محمد بن ابي بكر الرازي : *مختار الصحاح*، (١٩٨٧)، دار الجليل ، بيروت ، لبنان ، ص ١٣٢ .

^(٤) عطية حسين أفندي : الإدارة العامة ، *إطار نظري مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة* ، القاهرة ، (٢٠٠٢) ، ص ٣١ .

^(١) - موسي اللوزي ، (٢٠٠٢) : *التنظيم وإجراءات العمل* ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ص ٢٢ .

^(٢) - عبد الجواد السيد بكر (٢٠٢٠) : تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر ، *مجلة كلية التربية* ، جامعة كفر الشيخ ، مج (٢٠) ع (٣) .

مصر، كما هدفت الدراسة إلى الوصول إلى تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم إشراك شيخ المعهد العاملين معه في عملية التخطيط وعدم تبني شيخ المعهد مبدأ تفويض بعض السلطات للعاملين معه. هذا وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها أنه يجب على شيخ المعهد التوجه إلى ديمقراطية الإدارة وإشراك العاملين في ممارسة العمل الإداري.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالكفايات الإدارية

الدراسات العربية

١ - دراسة علي إبراهيم عطية سرحان (٢٠٢٠) (١٣) بعنوان " تطوير الكفايات الإدارية لمديري التعليم الأساسي في مصر " هدفت الدراسة إلي تحديد أهم الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي إلي جانب التعرف علي واقع الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وشملت عينة الدراسة (٢٠٠) من مديري مدارس التعليم الأساسي ، ممثلة لمجتمع البحث البالغ (٤٩١) مدرسة تمثل ثلاث محافظات الغربية وكفر الشيخ ومطروح بنسبة مئوية (٤٠,٧%) من مجتمع البحث ، وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج التالية ، استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة أنها جاءت متوسطة ، وهو ما يشير بوضوح إلي حاجة الكفايات الإدارية إلي تنمية مباشرة لضمان رفع مستوى الكفايات الإدارية لمديري التعليم الأساسي.

الدراسات الأجنبية:

١ - دراسة Basque & Marcotte Boucham (٢٠١٥) (١٤) بعنوان " كفايات إدارة المدارس : التصورات والمعتقدات الفعالة للتأثير الذاتي لمديري المدارس " هدفت الدراسة إلي توضيح كفايات إدارة المدارس ، والتعرف علي تصورات ومعتقدات الكفاية الذاتية لمديري المدارس والعوامل المرتبطة بها . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (٤٩) مديراً ونائب مدير تم اختيارهم بالطريقة العشوائية . وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج التالية : أن تصورات المديرين تجاه الكفايات الإدارية كانت أكبر فيما يتعلق بمجال الخدمات التعليمية بمتوسط حسابي (٥,٦٦) ، ومجال البيئة التعليمية بمتوسط حسابي (٤,٨٤) ، ومجال الموارد البشرية (٤,٦٩) ، ومجال الإدارة بمتوسط حسابي

(١) - علي إبراهيم عطية سرحان (٢٠٢٠) : تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر ، مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ - المجلد الثاني ، العدد (٩٧) .

(2)Bouchamma, Y .Basque, M, & Marcotte, C. (2015) School Management Competencies : Percetions and self _ Efficacy Beliefs of School principals . Scientifcer Research publishing Irvine, 5(8) 580 _589 .

(٤,٥٥) ، والتأثير الأكبر في اكتساب الكفايات الإدارية والمهارات كان لعدد سنوات الخبرة الأكثر ، وللمشاركين في المؤتمرات والدورات.

ثالثاً : الدراسات المتعلقة بالشفافية الإدارية الدراسات العربية

١ - دراسة محمد عرفات جادالله (٢٠١٢)^(١٥) بعنوان " تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع كمتغير لتعزيز الشفافية في الحد من الفساد الإداري بالمنظمات غير الحكومية " هدفت الدراسة التعرف إلي مدى التزام المنظمات غير الحكومية بتطبيق الشفافية ، والتعرف علي مستوى أنماط الفساد الإداري الشائع بالمنظمات غير الحكومية ، وتحديد مدى المعوقات التي تحول دون تطبيق الشفافية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (١١٢) من العاملين بالجمعيات الأهلية التابعة لمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الشرقية ، وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج التالية : أن التزام المنظمات غير الحكومية بتطبيق الشفافية جاءت بدرجة قوية جداً ، وأن المعوقات التي تحول دون تطبيق الشفافية بالمنظمات غير الحكومية جاءت بدرجة قوية جداً .

الدراسات الأجنبية

١-دراسة جرادات (٢٠١٣)^(١٦) Jaradat

بعنوان " مفهوم الشفافية الإدارية بين القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية " هدفت الدراسة إلي التعرف علي مفهوم الشفافية الإدارية بين القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية ، واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلة لجمع بيانات الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من (٨٠) من القيادات الأكاديمية ، وتوصلت الدراسة إلي أهم النتائج التالية : أن المعلومات متوفرة في تناول موظفي الحرم الجامعي وكذلك وجود العديد من الأنماط السلوكية التي تشير إلي تطبيق الشفافية في الحرم الجامعي .

عاشراً : الإطار النظري للبحث

(١)- محمد عرفات عبدالواحد جاد الله (٢٠١٢): تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع كمتغير لتعزيز الشفافية في الحد من الفساد الإداري بالمنظمات غير الحكومية، المؤتمر الدولي الخامس والعشرون لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان ، مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة .

(2)Jaradat,M.H.(2013): The no on of administrave transparency among academi leadshi At Jordanian universities, Journal of Educa on, 134, (1) , 74 – 81 .

"الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في ضوء أبعاد الشفافية الإدارية"

أولاً: مفهوم الكفاية

جاء في لسان العرب مادة كفى: "كفى يكفي كفاية: إذا قام بالأمر, يقال كفاك هذا الأمر أي حسبك"^(١٧). وذكر مصطلح الكفاية في بعض قواميس اللغة الإنجليزية ويعبر عنه بكلمة Competence فنكرت في قاموس "إلياس" بأنها: أهلية الفرد بالقيام بالعمل^(١٨)

٢ - **المعنى الاصطلاحي للكفايات:** يعد مفهوم الكفايات من المفاهيم الحديثة في مجال التربية والتعليم، إذ يرجع استخدامه لأول مرة إلى الخمسينيات من القرن الماضي، عندما بدأ علماء التربية يركزوا على ما يتمتع به الفرد من صفات ومعارف ومهارات وقدرات، كأساس للسلوك والأداء في عمله، سواء كان معلماً أو مديراً لمدرسة أو مشرفاً تربوياً^(١٩) وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الكفايات لها أثراً واضحاً في قدرة الفرد "الشخص المسئول" على تسيير العملية التعليمية في المؤسسة التعليمية، أو أنها مستوى التحصيل بهدف الوصول إلى أداء مميز. فالكفايات تهدف إلي تحقيق الأهداف المحددة والمرغوب فيها يستطيع المدير الفعال من خلالها أن يؤدي جميع الأدوار المنوطة به علي المستوي الإداري والمهني .

ثالثاً : تصنيف الكفايات الإدارية :

أشارت دراسة عابدين^(٢٠)، والعمامرة^(٢١)، تصنيفاً للكفايات، على النحو الآتي:

١- الكفايات الإدراكية (الذهنية/ التصورية):

تتعلق بمدى كفاية المدير ومقدرته على إدراك شمولية العملية التربوية، وفهم علاقات العاملين في المدرسة، وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومقدرته على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة بالمدرسة، وإدراكه المتغيرات الداخلية والخارجية، وأثرها على العمل المدرسي مما ينعكس إيجاباً على سلوك مرؤوسيه، ويتبع ذلك نشوء مجموعة متعاونة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية.

٢- الكفايات الإنسانية:

(١٧) ابن منظور: *لسان العرب*, المجلد (١٥), دار صادر, بيروت, ص ٢٢٥.

(١٨) إلياس أنطوان: *قاموس إلياس العصر*. ط ١٨، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٢م، ص ٥٩.

(١٩) دلال عبد الواحد الهدود: الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم في دولة الكويت، *دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة*، المجلد (٧)، الجزء (٣٧)، القاهرة، ص ٤٨١.

(٢٠) محمد عابدين (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص ٦٦.

(٢١) محمد العمامرة (٢٠٠٢): مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط ٣، ص ٥٥.

تشير إلى مقدره مدير المدرسة على التفاعل الإيجابي مع رؤوسيه، وتنسى جهودهم، وإيجاد روح التعاون والعمل الجماعي بينهم، فإن من أبرز الكفايات الإنسانية للقائد التربوي قدرته على الاتصال والتواصل مع الآخرين، ووجود مناخ ديمقراطي في المدرسة يساعد على النمو المهني للعاملين، ويشجع على إيجاد جو من الثقة المتبادلة.

٣- الكفايات الفنية:

وتتمثل في المعرفة العلمية المتخصصة وما يرتبط بها من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لدى مدير المدرسة تمكنه من القيام بمهامه، ومسئوليته، ومن تحويل الأفكار النظرية إلى ممارسات عملية .

الشفافية الإدارية لمديري المدارس الثانوية

تعد الشفافية من المداخل الإدارية الحديثة، التي يدعو رواد الفكر الإداري إلى تحقيقها، لما لها من دور إيجابي مهم في إحداث التنمية الإدارية، وتمكن المؤسسة من تجاوز العقبات، ومن ثم تساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف المنشودة. والشفافية ترتبط بالبحث عن معايير، وقيم النزاهة، والعدل والمصادقية، والوضوح، والمساءلة في الأعمال الإدارية، وهي بهذا الإطار تعني جعل الأمر واضحاً، وشفافاً بعيداً عن اللبس والغموض، وتعقيد الإجراءات بطريقة لا تتيح إمكانية متابعتها ومعرفة أوجه النقص والخلل، والغموض فيها، وإنها نظرة منهجية وعملية، تتسم بالوضوح التام في آليات صنع القرار^(٢٢).

أولاً: مفهوم الشفافية الإدارية: Transparency

١- الشفافية لغة : تعني استناداً إلى الجذر "شفف" في اللغة العربية، الخفة ورقة الحال "أو" الشيء القليل" جمع أشفاف أو الشيء الرقيق الذي يرى ما خلفه^(٢٣). أما في اللغة الإنجليزية فتعني (transparency) أي الوضوح أو الشيء الجلي "أي هي كما الصورة المرسومة على زجاج يجلي للعين من خلال نور يشع خلفها. وبذلك يشترك المعنى بين اللفظ العربي والأجنبي في أن الشفافية هي الشيء الذي يمكن النظر من خلاله بسهولة ووضوح، ومعرفة حقيقة الأشياء بعيداً عن التعقيم والتضليل والتستر.

٢- **المعنى الاصطلاحي للشفافية الإدارية:** عرفت بأنها "التزام الإدارة بإشراك المواطنين في إدارة الشؤون العامة التي تمارسها الإدارة لصالح ولحساب المواطنين، مع الالتزام باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي تضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة خططها وأنشطتها وأعمالها ومشروعاتها

(٢٢) خالد الحشاش (٢٠١٤): درجة تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها

بأداء العاملين فيها، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ١٢.

(٢٣) زين الدين محمد بن أبي بكر الرازي (١٩٨٣): مختار الصحاح، الكويت، دار الرسالة، ص ٣٤٢.

وإعلان الأسباب الواقعية والقانونية الدافعة لها^(٢٤). ومن خلال التعريفات السابقة تعرف الباحثة مفهوم الشفافية الإدارية إجرائياً: وضوح التشريعات والقوانين والأنظمة وسهولتها، الموضوعية في تقييم الأداء، وإعلان آلية المساءلة وتعزيز مفهوم الثقة للوصول بالمؤسسة لتحقيق أهدافها. فالشفافية لم تعد يقتصر مفهومها على الوضوح فقط وإنما أصبحت منهاج عمل في مختلف النشاطات وبالتالي فهي تعتمد على الوضوح التام في القوانين والنظم، وتبسيط الإجراءات وكذلك سهولة الوصول إلى المعلومات والحصول عليها، والانفتاح دون قيود.

ثالثاً: أهمية الشفافية الإدارية: يعد موضوع الشفافية الإدارية ضرورة حتمية تفرضها طبيعة النظم الإدارية الحديثة، لتمكينها من القيام بدورها على أكمل وجه، وتحقيقها لأهدافها. إن أهمية الشفافية تكمن في أنها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، كما أنها مصطلح يطلق على حرية تبادل المعلومات وإعلانها، ليعلم بها الطرف الآخر.^(٢٥)

ويمكن إجمال أهمية الشفافية الإدارية في النقاط التالية:-

- ١- تأتي الإدارة بالشفافية كأحد أركان مقومات، ومحاور نجاح التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة، فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي.
- ٢- تحقق الشفافية النزاهة للموظف، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين، والأنظمة، والتوسع في اللامركزية، وبساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة، والتغذية العكسية.
- ٣- الشفافية الإدارية، وسياسة الانفتاح على العاملين، والمشاركة، وتوالي المعلومة تجعل العاملين أكثر إيماناً بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال.

رابعاً: أبعاد الشفافية الإدارية:

- ١- الشفافية ، والتشريعات والقوانين والأنظمة. ترتبط الشفافية الإدارية ارتباطاً وثيقاً بالتشريعات والقوانين والأنظمة ، فالشفافية في تعريفها تتناول مجال التشريعات والقوانين من حيث وضوحها وبساطتها ما يؤدي إلي حسن التعامل معها من قبل المعنيين بحيث تكون غير قابلة للتأويل ، وألا تكون ضبابية

(٢٤) د. سامي الطوحي (٢٠٠٦): الإدارة بالشفافية، الطريقة للتنمية والإصلاح الإداري - من السرية وتدني الأداء والفساد إلى الشفافية والتسيب وتطوير الأداء البشري والمؤسسي، *دراسة مقارنة*، القاهرة، دار النهضة العربية، ص ٣٤٨.

(٢٥) سعيد علي الراشدي (٢٠٠٧): *الإدارة بالشفافية*، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص ١٦-١٧.

تشعر العاملين بعدم الراحة والأمان ، إضافة إلي آثار هذه القوانين ومدي مواكبتها للمستجدات الحديثة في بيئة العمل. (٢)

٢- **الشفافية وتقييم الأداء.** ترتبط الشفافية الإدارية بتقييم الأداء ارتباطاً وثيقاً ، فلكي تحقق هذه العملية أهدافها ، فلا بد من تحقيق الشفافية في كل مرحلة من مراحلها ، فيجب أن تكون معايير هذا التقييم واضحة معلنة للجميع ، لا لبس فيها ولا غموض ، كما أن أدوات ووسائل هذه العملية معروفة ، واجراءاتها بسيطة وبعيدة عن التعقيد ، كما أن نتائج هذا التقييم يجب أن تكون معلنة ، ومفسره ، والوصول إليها سهل. (٢٦)

٣- **الشفافية واتخاذ القرارات.** تعتبر العلاقة بين الشفافية واتخاذ القرارات ، حيث إن القرارات في جوهرها وليدة الظروف ، وتتحرك الإدارة لمواجهة هذه الظروف باتخاذ القرارات المناسبة في ضوء المقارنات بين البدائل المتاحة فاتخاذ القرارات لا يرتبط بالبيانات ، والاحصاءات والأساليب العملية ، والكفايات الشخصية فقط بل يرتبط بعوامل أخرى مؤثرة ومساهمة في اتخاذ القرار في صيغته النهائية ، ومن هذه المؤثرات : القيم ، والميول والمستوي الثقافي ، والاعتبارات السياسية وهذه الأمور لا يمكن أن تتوفر لمتخذ القرار إلا إذا توفرت الشفافية في البيانات والمعلومات ، وبالتالي يكون القرار المتخذ معلناً وموضوعياً. (٢٧)

٤- **الشفافية والمساءلة الإدارية.** الانفتاح علي الجمهور من شأنه أن يؤدي إلي نجاح عملية المساءلة وتثبيت المصادقية أمام الشعب ، أما انعدام الشفافية فإنه يفضي إلي زعزعة الاستقرار ، وتعد المساءلة إليه مهمة من آليات مكافحة الفساد الإداري ، فهي معيار ضابط لأداء المؤسسات وتقييم هذا الأداء من خلال المحاسبة التي تخضع لها علي يد السلطات التشريعية أو القضائية، أو الجهات المختصة لمكافحة الفساد. (٢٨)

٥- **الشفافية في المعلومات والبيانات.** يعكس الكشف عن المعلومات والبيانات الملائمة والكافية مدي تبني المنظمة لمبدأ الشفافية في جميع تعاملاتها ، فالإدارة المتمتعة حقاً بحسن التدبير والتهيئة تعتمد وتتبنى معايير تتسم بشفافية علي ما يمكن المتعاملين معها من تقييم وتثمين أدائها العملي وتديريها المالي. (٢٩)

(١) خالد الحشاش (٢٠١٤) : درجة تحقيق الشفافية الإدارية لدي مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها

بأداء العاملين ، مرجع سابق ، ص ٣٧ .

(١) أماني شاهين (٢٠١٥) : درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمستوي أداء مديري المدارس ، مرجع سابق ، ص ٢٣

(٢) بلال خلف السكار نه (٢٠١١) : الفساد الإداري ، دار وائل للنشر ، عمان ، ص ٢١٠ .

(١) مشرف علي عبدالله العمري (٢٠١٣) : درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ومعيقاتها وطرق تحسينها كما يتصورها أعضاء هيئة التدريس فيها ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، ص ٥٠ .

٦- الشفافية وإجراءات وآليات العمل. يعتبر أهم عناصر الشفافية الإدارية هو أن تتسم آليات وإجراءات العمل بالبساطة والوضوح وعدم التعقيد وأن يجري تحديث وتغيير مستمر لهذه الإجراءات وفق آليات يتم مناقشتها مع مختلف الجهات ذات المصلحة^(٣٠) وتأسيساً علي ما سبق تخلص الباحثة إلى أن أبعاد الشفافية الإدارية: تشير إلى الوضوح والبساطة، والدقة، والعلانية في كل مجال من مجالات العمل على جميع المستويات الإدارية، مما يؤدي في النهاية إلى إنجاز العمل، والنزاهة، وتكافؤ الفرص للجميع، ومحاربة الفساد بكل صورة وأشكاله والحد منه، لتصل المؤسسة في النهاية لتحقيق أهدافها المنشودة.

١- نشر الوعي بالشفافية ، وإيضاح فوائد تطبيقها للمواطنين في مختلف جوانب الحياة ، والتعاملات الإدارية علي وجه الخصوص ، من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية التي تساهم في عملية التنمية الإدارية ، وتطوير الأجهزة الحكومية للقيام بالأهداف المنشودة.

الكفايات الإدارية اللازمة لتطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الثانوية تأسيساً علي سبق وفي ضوء ما تناولته الدراسة من أسس نظرية يمكن المزوجة بين الكفايات الإدارية وأبعاد الشفافية الإدارية كما يلي : الكفايات الإدارية المتعلقة بالبعد الأول للشفافية الإدارية **القوانين والتشريعات والأنظمة** " وتعني وضوح القوانين والتشريعات المنظمة للأعمال الإدارية، وبساطتها، ومرونتها، وعلانياتها.

النمط الأول/ الكفايات الإدراكية والفكرية يعمل مدير المدرسة علي إزالة الغموض عن القوانين والتشريعات ، وإطلاع العاملين والمعلمين عليها فور صدورها وعلي أي تعليمات جديدة ، والعمل علي ربطها بالعمل الإداري .

النمط الثاني/ الكفايات الفنية والمهنية يتمتع مدير المدرسة بمرونة في تطبيق القوانين والتشريعات بعيداً عن الجمود والتعقيد والروتين ، ومراجعتها بشكل دوري لمواكبة المستجدات الحياتية ، ويطبقها علي جميع العاملين دون تمييز استناداً لمبدأ المساواة ، ويعمل علي توسيع نطاق سلطاته بتفويض غيره لإنجاز المهام مع مراعاة توضيح مهامهم ومسئولياتهم ، وتوزيعها بموضوعية وعدالة في ضوء التوصيف الوظيفي

النمط الثالث / الكفايات الإنسانية والاجتماعية يتعامل مدير المدرسة مع القوانين والتشريعات ومراعاة إمكانيات وقدرات العاملين ، والعمل علي تنمية روح في ضوء الإمكانيات أكثر من الالتزامات،

(١) أماني شاهين (٢٠١٥) : درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس، **رسالة ماجستير**، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ٦٦ - ٦٨.

الإبداع والمبادرة لديهم ، مع عقد اجتماعات دورية وطارئة لأولياء أمور الطلاب لمناقشة ما يخص العملية التعليمية .

الكفايات الإدارية المتعلقة بالبعد الثاني " تقييم الأداء " وتعني علانية تقييم الأداء ، ووضوح معاييرها ، وموضوعيتها .

النمط الأول / الكفايات الإدراكية والفكرية يعمل مدير المدرسة علي إطلاع العاملين علي آلية تقييم الأداء والموضوعية حال تطبيقها ، وإيضاح معايير تقييم الأداء ، ويكون التقييم بصفة دورية مستمرة ، يستخدم أساليب تقييم متنوعة من خلال إمامه أسس التقييم وأساليبه .

النمط الثاني / الكفايات الفنية والمهنية يعمل مدير المدرسة علي إشراك العاملين في وضع معايير تقييم الأداء ، واستخدام أساليب حديثة ومتنوعة والتي تتناسب مع مواقف العملية التعليمية والتربوية مما يساعد علي اكتشاف مواطن الضعف والخلل ومعرفة أسبابها ، وبالتالي يؤدي إلي توظيف نتائج التقييم في تطوير العمل الإداري والإشرافي .

النمط الثالث / الكفايات الإنسانية والاجتماعية يطلع مدير المدرسة العاملين علي الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية تقييم الأداء للاستفادة منها كتغذية راجعة ، يفهم مشاعر العاملين ويثق بهم للعمل علي خلق مناخ تسوده قيم ومبادئ تكافؤ الفرص والعدالة مما يؤدي إلي بناء علاقات مهنية متميزة ، يقبل النقد البناء بصدق ، وبالتالي يرسخ ثقافة الحوار داخل المدرسة وخارجها .

الكفايات الإدارية المتعلقة بالبعد الثالث للشفافية الإدارية " المساءلة الإدارية " وتعني وضوح آلية الرقابة والمساءلة وتفعيل إجراءاتها بموضوعية ونشر نتائجها .

النمط الأول / الكفايات الإدراكية والفكرية يعلن مدير المدرسة آلية المساءلة لجميع العاملين ، ويطبق إجراءاتها بناءً علي معلومات موثوقة مما يؤدي إلي محاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه .

النمط الثاني / الكفايات الفنية والمهنية يمتلك مدير المدرسة نظاماً واضحاً للمساءلة ، وينفذ إجراءاتها بموضوعية ونزاهة ، ويلزم العاملين بتقديم تفسيرات لقراراتهم وتصرفاتهم المخالفة للقوانين مما يؤدي إلي تعزيز الرقابة الذاتية في نفوسهم ، ويشجعهم علي تنمية مهاراتهم وقدراتهم المهنية ، يمتلك القدرة علي إدارة الاجتماعات بمهارة وفاعلية .

النمط الثالث / الكفايات الإنسانية والاجتماعية يفهم مدير المدرسة شعور العاملين وأحاسيسهم ، ويمتلك القدرة علي الموازنة بين متطلبات العمل والعاملين مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الخاصة بالعاملين ، يدعم ويشجع العمل الجماعي ، وبالتالي يؤدي إلي توافر الثقة بينه وبين العاملين .

الكفايات الإدارية المتعلقة بالبعد الرابع للشفافية الإدارية " اتخاذ القرارات " وتعني الإعلان عن القرارات المتخذة وتوضيح أسباب اتخاذها ومدى مشاركة العاملين في صناعتها وفهمهم لأسباب اتخاذها.

النمط الأول / الكفايات الإدراكية والفكرية يعلن مدير المدرسة عن القرارات المتخذة بدقة ووضوح في ضوء معلومات دقيقة واضحة ، والبعد عن التعقيد مع مراعاة المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية ، وتهيئة الظروف المناسبة قبل اتخاذ أي قرار .

النمط الثاني / الكفايات الفنية والمهنية يجمع مدير المدرسة أكبر عدد من البدائل لمعالجة المواقف والقدرة علي تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات، وفهمه العميق والشامل للقضايا والمشكلات وتحليل النتائج والبيانات والمعلومات لتقييم العملية التربوية بكافة عناصرها وهذا لا يتأتى الا باستخدام أساليب حديثة ومعاصرة في الإدارة .

النمط الثالث / الكفايات الإنسانية والاجتماعية يراعي مدير المدرسة امكانيات وقدرات العاملين عند اتخاذ القرارات ، ويشركهم في صنع القرارات ، يعطي الجانبين الفني والإداري اهتماماً متوازناً مع الإنساني والاجتماعي ، يعمل علي إثارة التحدي لدي العاملين لتحقيق مستويات تعليمية عالية ، تفعيل العلاقات الودية مع المجتمع المحلي من خلال إقامة مسابقات ونشاطات مختلفة .

الكفايات الإدارية المتعلقة بالبعد الخامس للشفافية الإدارية " إجراءات ووجبات العمل " وتعني مدي وضوح الإجراءات وبساطتها ، والعمل علي تحديثها باستمرار .

النمط الأول / الكفايات الإدراكية والفكرية يوضح مدير المدرسة إجراءات العمل ، ويدرسها بدقة قبل تحديدها ، ويعدها حسب التغذية الراجعة مع تطويرها وتبسيطها .

النمط الثاني / الكفايات الفنية والمهنية يُعد مدير المدرسة أدلة إرشادية لإجراءات العمل ، ويشرك العاملين في تحديد إجراءاتها ، والثقة في قدرات من يفوضهم مع امتلاك المهارة في وضع البرنامج الزمني المناسب ، ومتابعة سير العمل .

النمط الثالث / الكفايات الإنسانية والاجتماعية يبث مدير المدرسة روح العمل الجماعي في نفوس العاملين ، وتشجيعهم علي تقديم الأفكار والمهارات المبدعة لحل المشكلات ، وكشف الأخطاء والعمل علي تصويبها ، والاهتمام بجميع العاملين دون تحيز أو تمييز .

الكفايات الإدارية المتعلقة بالبعد السادس للشفافية الإدارية " نظم المعلومات والبيانات " وتعني أن تكون المعلومات والبيانات متاحة للجميع ، ونشرها بكل مصداقية ووضوح ، وتحديثها باستمرار .

النمط الأول / الكفايات الإدراكية والفكرية يقوم مدير المدرسة بتحديث المعلومات والبيانات باستمرار ، ونشرها بكل شفافية ووضوح وملائمتها لأهداف العمل الحالية والمستقبلية ، وعدم الكشف عن السري منها والمحافظة عليها، مع القدرة علي رؤية التنظيم المؤسسي الذي يعمل علي يعمل تدبير شؤونه والترابط بين أجزائه ، وإزالة المؤثرات الخارجية قدر الامكان مع ضرورة إقامة اتصال مفتوح مع المجتمع المحلي .

النمط الثاني / الكفايات الفنية والمهنية يوفر مدير المدرسة المعلومات والبيانات للمجتمع الخارجي من خلال وسائل الاتصالات المختلفة ، ومتابعة الأبحاث والدراسات التربوية المستجدة في مجال الإدارة عن طريق الشبكة العالمية الانترنت ، ويستثمر المعلومات والبيانات في عملية التخطيط واتخاذ القرارات ، ويُتيحها لمن يحتاج إليها من العاملين في الوقت المناسب ، توظيف التكنولوجيا في إنجاز المهام ، وتنمية الفكر المعلوماتي ، وفهم علاقة العاملين بالمدرسة وعلاقة المدرسة بالمجتمع الذي يعمل به .

النمط الثالث / الكفايات الإنسانية والاجتماعية يعقد مدير المدرسة لقاءات دورية مع المعلمين والعاملين والعمل علي تحليل المشكلات وتبسيطها ، وتوفير المعلومات والبيانات التي تلبى متطلبات العمل والعاملين معه ، وعرضها بشكل مرتب ومنسق .

واقع الكفايات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية

أولاً: طبيعة المعاهد الثانوية الأزهرية تعد المعاهد الأزهرية جزء لا يتجزأ من المنظومة التعليمية بمصر بكل ما تشتمل عليه من مشكلات ومعوقات بخلاف طبيعتها الدينية التي تميزها عن غيرها من مؤسسات التعليم قبل الجامعي .^(٣١)

ثانياً : اختيار وتعيين شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية ومسئولياتهم شيخ المعهد هو القائد والمسئول الأول في مؤسسته، وعليه تقع المسؤولية الكاملة عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية، وتبايع تنفيذ الخطط والمناهج الدراسة واللوائح والقوانين التعليمية الصادرة عن قطاع المعاهد الأزهرية وهو مدير إداري وتربوي يقود مؤسسته التعليمية، ويعمل على توجيهها نحو الأهداف التربوية .^(٣٢)

نص قرار مجلس الوزراء رقم ٢٨٨٦ لسنة ٢٠٠٧م بإصدار اللائحة التنفيذية^(٣٣).

أ- أن يكون حاصلاً على مؤهل أزهرى تربوي عال أو مؤهل أزهرى عال مناسب مع الحصول على شهادة إجازة التأهل التربوي ويفضل الحاصل على مؤهل أعلى.

ب- أن يكون قد أمضى أربع سنوات على الأقل في وظيفة معلم أول (أ) وذلك لشغل وظيفة شيخ معهد.

^(٣١) عصام جابر رمضان (٢٠١٥) تصور مقترح للتقويم المؤسسي بالمعاهد الأزهرية بمصر في ضوء الاتجاهات الحديثة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد ٣٥، الجزء ١، ص ١٦.

^(٢) المرجع السابق ، ص ٢٢ - ٢٣ .

^(١) أسامة أنور (٢٠١٤): قانون تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م ولائحة التنفيذية والقوانين المكملة له، سلسلة التشريعات والقوانين المصرية، القاهرة: دار النشر العربي للنشر والتوزيع .

ج- توافر السمات الشخصية من حيث الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع الملفات والجوانب الأخلاقية.

المشكلات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية والأشياء التي تعوق عملهم .

هناك العديد من المشكلات التي تواجه إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية والتي تحول دون تحقيق أهداف التعليم أشارت بعض الدراسات إلى بعض أوجه القصور في إدارة المعاهد الثانوية الأزهرية منها^(٣٤):-

- ١- ضعف التركيز على أهداف التعليم الثانوي الأزهرى، وقلة الوعي بها، وبالتالي القصور في تحقيقها.
- ٢- ضعف تأثير شيخ المعهد من خلال الضعف في كفاية الاتصال، وعدم تدفق قنواته الأفقية والرأسية داخل المعهد وخارجه مع الإدارة العليا والمجتمع المحلي.
- ٣- سوء توزيع السلطة بين أفراد المعهد وتركيزها في يد الإدارة، وخفض الحرية المتاحة في العمل نتيجة المركزية الشديدة في إدارة التعليم الأزهرى.
- ٤- ضعف توفير وتوظيف المعاهد الثانوية الأزهرية لمواردها البشرية والمادية المتاحة، إما بسبب سوء توزيعها أو استخدامها.
- ٥- ضعف الروح المعنوية لدى معلمي وشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بسبب سوء البيئة المدرسية، وضعف المكانة الاجتماعية.
- ٦- ما زالت المعاهد الثانوية الأزهرية تسير في فلك الإدارة التقليدية التي تحافظ على بقاء الوضع كما هو عليه، ومن ثم تعيش في عزلة عما يجري في المجتمع من أحداث.

وتأسيساً على ما سبق وبالرجوع إلي واقع الكفايات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية نلاحظ أن هناك قصوراً في الكفايات الإدراكية والفكرية فقلما يعمل شيخ المعهد على إزالة الغموض عن القوانين والتشريعات ، وقلما يطلع المعلمين والعاملين عليها فور صدورها ، ولا يوجد ترابط بين القوانين والعمل الإداري ، ولا يقوم شيخ المعهد بإطلاع العاملين على آلية تقييم الأداء .

كما أن هناك قصوراً في الكفايات الفنية والمهنية فكثيراً من شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لديهم جمود وروتين في تطبيق القوانين والتشريعات ، وعدم القدرة على مواكبة المستجدات الحياتية ، وافتقارهم

(١) أحمد عبد النبي عبد العزيز (٢٠١٧): واقع الصحة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين لدراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص١٧٣-١٧٤.

لمبدأ المساواة بين العاملين، والانفراد والاستحواذ بالسلطة وعدم تفويض غيره مما يؤدي إلي عدم القدرة علي اكتشاف مواطن الضعف والخلل في العمل ، وعدم وجود نظام واضح للمساءلة ، وافتقارهم للنزاهة والموضوعية والعدالة ضعف استخدام التكنولوجيا في إنجاز المهام بالمعهد.

كما أن هناك قصوراً في الكفايات الإنسانية والاجتماعية حيث أن كثيراً من شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لا يراعي امكانيات وقدرات ومتطلبات العاملين ، ويتعاملون مع القوانين والتشريعات بمبدأ الالتزامات أكثر من الإمكانيات ، وافتقارهم لروح الإبداع والمبادرة وتشجيع العمل الجماعي ، وعدم القدرة علي خلق مناخ تسوده قيم ومبادئ تكافؤ الفرص والعدالة ، وعدم تقبل النقد البناء بصدر رحب ، وضعف الاتصال مع أولياء أمور الطلاب .
إجراءات الجانب الميداني للبحث ونتائجها

أولاً : منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لمتغيرات البحث ، وأهدافه ، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي لوصف الظاهرة ، واعتمدت الباحثة في جمع البيانات علي نوعين رئيسيين من مصادر جمع البيانات وهما :

(١) **البيانات الثانوية** قامت الباحثة بقراءات ومراجعة الكتب والأبحاث والدراسات السابقة التي توفرت لديها والتي كانت ذات صلة بموضوع البحث لإعداد الإطار النظري الخاص بتطوير الكفايات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء الشفافية الإدارية .

(٢) **البيانات الأولية** قامت الباحثة بتصميم أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة، حيث تم من خلال الدراسة النظرية تحديد المحاور الرئيسة للاستبانة، ثم قامت الباحثة بصياغة العبارات الفرعية داخل كل محور من محاورها ومن ثم قامت بتحكيم تلك الأداة وحساب معاملات الصدق والثبات، ويمكن تناول ذلك بتفصيل أكثر في السطور التالية: وصف أداة الدراسة الميدانية: احتوت الاستبانة على (٩٥).

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة

يتحدد مجتمع البحث الحالي في العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة المنوفية، والبالغ عددهم (٦٨٢٥) عاملاً^(٣٥)، ونظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، فقد قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم عينة

٣٥ () جمهورية مصر العربية، الأزهر الشريف، قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتنسيق. بيان بإجمالي أعداد العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة المنوفية للعام ٢٠١٩/٢٠٢٠م.

(1970)⁽³⁶⁾، حيث بلغت العينة وفقا لهذه المعادلة Krejcie & Morgan الدراسة وذلك طبقا لمعادلة (364) وهو العدد الذي سيصبح عينة للدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع العينة وفقا لمتغيرات الدراسة كما يلي:

الإجمالي	الإدارة									الإجمالي	النوع		الوظيفة
	الباچور	قويسنا	بركة المسبح	السادات	تلا	الشهداء	شبين الكوم	أشمون	منوف		انثى	ذكر	
56	4	9	3	4	2	11	8	8	7	56	32	24	شيخ المعهد
56	3	8	4	4	5	8	7	7	10	56	12	44	وكيل المعهد
146	10	19	8	9	21	16	22	18	23	146	56	90	معلم
51	6	3	4	2	10	5	7	9	5	51	25	26	إداري
55	8	9	4	8	2	10	4	2	8	55	27	28	أخصائي
364	31	48	23	27	40	50	48	44	53	364	152	212	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق ان التطبيق شمل جميع الوظائف داخل المعاهد الثانوية بمحافظة المنوفية بدءاً من شيخ المعهد وحتى الأخصائي، كما يتضح ايضاً ان الدراسة شملت عدداً من الذكور واخر من الاناث اضافة الى جميع ادارات المنوفية.

استخدمت الباحثة في معالجة البيانات بعض الأساليب الإحصائية والتي تتفق مع طبيعة البحث ومتغيراتها، وقد تم استخدام حساب درجة الصدق لأداة الدراسة من خلال حساب:

- الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity للأداة، ومدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين العبارات والمحور الذي تنتمي له كل عبارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)، تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cornbrash's alpha). وقد

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات
- النسب المئوية
- المتوسطات الحسابية . الانحراف المعياري .
- اختبار التاء للفروق بين متوسطين غير معتمدين Independent Samples TTest .
- تم تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences) الإصدار التاسع عشر.

ثالثاً : نتائج البحث

يجب القول ان هناك ظهور لفجوة نسبية في جميع محاور الدراسة عامة وفي إجمالي الاستبانة خاصة بين درجة الممارسة ودرجة الاهمية تراوحت بين (66.4%) و(30.3%) حيث ظهرت هذه الفجوة نتيجة لانخفاض درجة الممارسة وارتفاع درجة الاهمية وبالتالي وجود مشكلة في تطبيق

(36) Marguerite G. , et al: Methods in educational research : from theory to practice, new York: John Wiley & Sons, Inc., , (2006), P.146.

ممارسات الشفافية الادارية وهو ما يؤكد ضرورة تطوير الكفايات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لا سيما في ضوء الشفافية الإدارية.

١. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة (ممارسة/أهمية) محاور الدراسة والتي تعزى لمتغيرات (النوع، والوظيفة، والادارة) ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- الفروق وفقا للنوع

ويوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٧) درجة إجمالي (ممارسة/ أهمية/ فجوة) محاور الدراسة وفقاً لمتغير نوع العينة

الفجوة النسب ية	الاهمية					الممارسة					النوع	الابعاد
	الدلالة	النساء	الانحراف المعياري	%	المتوسط	الدلالة	النساء	الانحراف المعياري	%	المتوسط		
٥٤. %٥٠	٠,٥٥	٠,٦٠	١١,٩	٩٣. %٥	٨٧,٠	٠,٠٣	٢,١٥	١٤,٠	٣٩. %٠	٣٦,٣	ذكر	إجمالي الكفايات الإدراكية والفكرية
٥٦. %٤١			١٤,٣	٩٢. %٦	٨٦,١			٩,٢	٣٦. %٢	٣٣,٧	انثي	
٥٤. %٥٩	٠,٤٣	٠,٧٩	١٤,٢	٩٣. %٥	١٠١. ٠	٠,٠٣	٢,١٧	١٥,٨	٣٨. %٩	٤٢,٠	ذكر	إجمالي الكفايات الفنية والمهنية
٥٦. %١٠			١٧,٣	٩٢. %٢	٩٩,٦			١٠,٢	٣٦. %١	٣٩,٠	انثي	
٥٤. %١٠	٠,٦٣	٠,٤٨	١١,٥	٩٣. %٠	٧٨,١	٠,٠٢	٢,٢٧	١٢,٧	٣٨. %٩	٣٢,٧	ذكر	إجمالي الكفايات الإنسانية والاجتماعية
٥٦. %٢٧			١٣,١	٩٢. %٢	٧٧,٥			٧,٩	٣٦. %٠	٣٠,٢	انثي	
٥٤. %٤٢	٠,٥	٠,٦٤	٣٧,٥	٩٣. %٣	٢٦٦. ٠	٠,٠٣	٢,٢٠	٤٢,٤	٣٨. %٩	١١١. ٠	ذكر	إجمالي كفايات الاستبانة
٥٦. %٢٥			٤٤,٦	٩٢. %٤	٢٦٣. ٢			٢٧,٣	٣٦. %١	١٠٢. ٩	انثي	

يتضح من الجدول السابق: انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في درجة الممارسة بين آراء العينة وفقاً لمتغير النوع لصالح (الذكور) وذلك فيما يتعلق بإجمالي ابعاد المحاور الستة، حيث بلغت قيمة التاء في إجمالي الاستبانة عامة (٢.٢٠) بدلالة قدرها (٠.٠٣)، في حين تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في درجة الأهمية بين آراء العينة وفقاً لمتغير النوع حيث بلغت قيمة التاء لدرجة الأهمية في نفس إجمالي الاستبانة عامة (٠.٦٤) بدلالة قدرها (٠.٥٢). وقد يرجع وجود فروق في درجة الممارسة لصالح الذكور إلى أن غالبية شيوخ المعاهد ذكور وبالتالي غالبية العاملين الذين يتعاملون معهم من الذكور ومن ثم كان حكم الذكور على ممارسة شيوخ المعاهد لأبعاد الشفافية الادارية وممارسة هذه الكفايات اكثر من الاناث كما ان ممارسة شيوخ المعاهد لبعض ابعاد الشفافية مثل الكفايات الإنسانية والاجتماعية تكون مع العاملين الذكور اكثر من الاناث .

في الغالب، كما أن عدم وجود فروق في درجة الأهمية قد يرجع إلى اتفاق آراء عينة الدراسة من العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمختلف أنواعهم ذكوراً وإناثاً حول أهمية ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية للكفايات الإدارية المتعلقة بأبعاد ومجالات الشفافية الإدارية.

كما انه يجب القول ان هناك ظهور لفجوة نسبية في جميع محاور الدراسة عامة وفي إجمالي الاستبانة خاصة بين درجة الممارسة ودرجة الأهمية تراوحت بين (٥٦.٤١%) و(٥٤.١%) حيث ظهرت هذه الفجوة نتيجة لانخفاض درجة الممارسة وارتفاع درجة الأهمية وهو ما يؤكد الاستنتاج السابق.

- الفروق وفقاً للوظيفة:

ويوضحها الجدول التالي:

جدول (٢٨) درجة إجمالي (ممارسة/أهمية/فجوة) محاور الدراسة وفقاً لمتغير وظيفة العينة

الفجوة النسبية	الأهمية					الممارسة					الوظيفة	الأبعاد
	الدلالة	الفاء	الانحراف المعياري	%	المتوسط	الدلالة	الفاء	الانحراف المعياري	%	المتوسط		
٦١.٠%	٠,٠٠	٤,٥٤	٣,٠	٩٨,٨%	٩١,٩	٠,٦٢	٠,٦٦	١٣,٩	٣٧,٧%	٣٥,١	شيخ المعهد	إجمالي الكفايات الإدراكية والفكرية
٥٠.٠%			١٤,٨	٨٩,٧%	٨٣,٤			١١,٢	٣٨,٨%	٣٦,١	وكيل المعهد	
٥٥.٠%			١١,٦	٩٣,٥%	٨٦,٩			١٢,٩	٣٨,٣%	٣٥,٧	معلم	
٥٨.٠%			١٤,٧	٩٣,٩%	٨٧,٣			٨,٤	٣٥,٢%	٣٢,٧	إداري	
٥١.٠%			١٦,٦	٨٩,٢%	٨٢,٩			١٣,٠	٣٨,١%	٣٥,٤	أخصائي	
٥٥.٠%			١٢,٩	٩٣,١%	٨٦,٦			١٢,٣	٣٧,٨%	٣٥,٢	الإجمالي	
٦١.٠%	٠,٠٠	٤,٧٢	٤,٠	٩٨,٧%	١٠٦,٦	٠,٧٧	٠,٤٥	١٥,٦	٣٧,٥%	٤٠,٦	شيخ المعهد	إجمالي الكفايات الفنية والمهنية
٥٠.٠%			١٨,٦	٨٨,٩%	٩٦,٠			١١,٥	٣٨,٥%	٤١,٦	وكيل المعهد	
٥٥.٠%			١٣,٧	٩٣,٦%	١٠١,١			١٤,٥	٣٨,١%	٤١,٢	معلم	
٥٨.٠%			١٧,٥	٩٣,٧%	١٠١,٢			١٠,٥	٣٥,٦%	٣٨,٥	إداري	
٥٠.٠%			١٩,٧	٨٨,٩%	٩٦,٠			١٥,٢	٣٨,١%	٤١,١	أخصائي	
٥٥.٠%			١٥,٥	٩٣,٠%	١٠٠,٤			١٣,٨	٣٧,٧%	٤٠,٨	الإجمالي	
٦١.٠%	٠,٠٠	٤,٧٦	٢,٤	٩٨,٨%	٨٣,٠	٠,٦٧	٠,٥٨	١٢,٨	٣٧,٥%	٣١,٥	شيخ المعهد	إجمالي الكفايات الإنسانية والاجتماعية
٤٩.٠%			١٤,٧	٨٨,٧%	٧٤,٥			٩,٨	٣٨,٨%	٣٢,٦	وكيل المعهد	

الفجوة النسبية	الاهمية					الممارسة					الوظيفة	الابعاد
	الدلالة	الفاء	الانحراف المعياري	%	المتوسط	الدلالة	الفاء	الانحراف المعياري	%	المتوسط		
٥٥.٠%			١١,٢	٩٣,٠%	٧٨,١			١١,٣	٣٨,٠%	٣١,٩	معلم	إجمالي الكفايات الاستنباطية
٥٨.٣%			١٣,٥	٩٣,٥%	٧٨,٦			٨,٠	٣٥,٢%	٢٩,٦	إداري	
٥٠.٨%			١٤,٦	٨٨,٩%	٧٤,٧			١١,٧	٣٨,١%	٣٢,٠	أخصائي	
٥٥.٠%			١٢,٢	٩٢,٧%	٧٧,٨			١١,٠	٣٧,٧%	٣١,٦	الإجمالي	
٦١.٢%	٠,٠٠	٤,٦٨	٩,٣	٩٨,٨%	٢٨١,٥	٠,٧٠	٠,٥٥	٤٢,٣	٣٧,٦%	١٠,٧	شيخ المعهد	إجمالي الكفايات الاستنباطية
٥٠.٤%			٤٨,١	٨٩,١%	٢٥٣,٩			٣٢,٣	٣٨,٧%	١١,٣	وكيل المعهد	
٥٥.٢%			٣٦,٤	٩٣,٤%	٢٦٦,١			٣٨,٧	٣٨,٢%	١٠,٨	معلم	
٥٨.٤%			٤٥,٧	٩٣,٧%	٢٦٧,١			٢٦,٩	٣٥,٤%	١٠,٠	إداري	
٥٠.٩%			٥٠,٨	٨٩,٠%	٢٥٣,٦			٣٩,٨	٣٨,١%	١٠,٨	أخصائي	
٥٥.٢%			٤٠,٦	٩٢,٩%	٢٦٤,٩			٣٧,٠	٣٧,٨%	١٠,٧	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق: انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) سواء في درجة الاهمية بين آراء العينة وفقاً لمتغير الوظيفة وذلك فيما يتعلق بإجمالي ابعاد المحاور الستة لصالح (شيخ المعهد)، حيث بلغت قيمة الفاء لدرجة الأهمية في إجمالي الاستبانة عامة (٤.٦٨) بدلالة قدرها (٠,٠٠٠)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في درجة الممارسة حيث بلغت قيمة الفاء لدرجة الممارسة في نفس إجمالي الاستبانة عامة (٠,٥٥) بدلالة قدرها (٠,٧٠).

وقد يرجع وجود فروق في الاهمية لصالح شيخ المعهد إلى أن شيخ المعهد هو المسؤول الرئيس عن ادارة المعهد وعن توجيه العاملين بالمعهد ومن ثم يمكنه الحكم اكثر من غيره على درجة اهمية تطبيق الكفايات الإدارية المتعلقة بأبعاد ومجالات الشفافية الإدارية، وبالتالي جاءت درجة اتفاق آراء العينة من شيوخ المعاهد اكبر من درجة الاتفاق في الآراء بين غيرهم من الوظائف الأخرى في المعاهد الثانوية بمحافظة المنوفية فيما يتعلق بدرجة اهمية هذه الكفايات، كما أن عدم وجود فروق في درجة الممارسة قد يرجع إلى اتفاق آراء عينة الدراسة من العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمختلف وظائفهم حول ممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية للكفايات الإدارية المتعلقة بأبعاد ومجالات الشفافية الإدارية.

كما انه يجب القول ان هناك ظهور لفجوة نسبية في جميع محاور الدراسة عامة وفي إجمالي الاستبانة خاصة بين درجة الممارسة ودرجة الاهمية تراوحت بين (٦١.٢%) و(٤٩.٩%) حيث ظهرت هذه الفجوة

نتيجة لانخفاض درجة الممارسة وارتفاع درجة الأهمية وهو ما يؤكد ضرورة تطوير الكفايات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لا سيما في ضوء الشفافية الإدارية.

رابعاً : ملخص نتائج الجانب الميداني

من خلال دراسة وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير الكفايات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء الشفافية الإدارية توصلت الدراسة إلي :

أ- اتفاق آراء عينة الدراسة حول قلة ممارسة محاور أداة الدراسة مع التأكيد علي أهميتها ، حيث جاءت نسبة الممارسة الإجمالية للاستبيان بمحاوره الستة (٨ ٠ ٣٧ %) بينما جاءت نسبة الأهمية الإجمالية للاستبيان بمحاوره الستة (٩ ٠ ٩٢ %) .

ب-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٥ ٠ %) سواء في درجة الممارسة أو في درجة الأهمية بين آراء العينة وفقاً لمتغير النوع لصالح الذكور وذلك فيما يتعلق بإجمالي أبعاد المحاور الستة ، حيث بلغت قيمة التاء في إجمالي الاستبانة عامة (٢٠ ، ٢) بدلالة قدرها (٣ ، ٠) ج-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٥ ٠ %) سواء في درجة الممارسة أو في درجة الأهمية بين آراء العينة وفقاً لمتغير الوظيفة وذلك فيما يتعلق بإجمالي أبعاد المحاور الستة لصالح (شيوخ المعاهد) .

د- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٥ ٠ %) سواء في درجة الممارسة أو في درجة الأهمية بين آراء العينة وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية الأزهرية وذلك فيما يتعلق بإجمالي أبعاد المحاور الستة .

هـ- أن جميع عبارات الاستبيان فيما يتعلق بممارسة شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية للشفافية الإدارية، ترتبط بالمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

و- ان هناك ظهور لفجوة نسبية في جميع محاور الدراسة عامة وفي إجمالي الاستبانة خاصة بين درجة الممارسة ودرجة الأهمية تراوحت بين (٦٦.٤ %) و(٣٠.٣ %) حيث ظهرت هذه الفجوة نتيجة لانخفاض درجة الممارسة وارتفاع درجة الأهمية وهو ما يؤكد ضرورة تطوير الكفايات الإدارية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية لا سيما في ضوء الشفافية الإدارية.

خامساً : توصيات البحث

يقدم البحث مجموعة من التوصيات منها :

١. أن ترتبط أهداف التصور بالاتجاهات الإدارية المتقدمة مثل الشفافية الإدارية ليصبح تطوير الكفايات الإدارية نظاماً متكاملًا مفتوحاً ومبرمجاً ومتفاعلاً مع البيئة المحيطة وتتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات .
٢. أن يُعد دليل خاص بشيوخ المعاهد يحتوي علي كافة الكفايات الإدارية اللازمة لهم وكيفية تطبيقها عملياً في الميدان التربوي ، وأن تقوم أساليب اختيار الشيوخ لإدارة المعاهد علي أسس الجمع بين المؤهل الدراسي والخبرة المهنية بجانب الكفاءة والجدارة بدلاً من الأقدمية مع التأكيد علي قدرة الشخص المرشح علي القيادة .
٣. وضع شرط الحصول علي الدبلوم الخاص أو المهني في الإدارة وصولاً إلي درجات أعلى كالحصول علي الماجستير والدكتوراه معياراً للمفاضلة للوصول إلي الإدارة .
٤. أن يحصل شيوخ المعاهد والوكلاء علي دورات تدريبية خاصة بالإدارة وذلك لزيادة الخبرة في مجال الإدارة وذلك بالتعاون مع الأقسام المختصة بكليات التربية والتعاون معها في ذلك .

المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية

- (١) ابن منظور ، أبي الفضل ، جمال الدين محمد بن مكرم : لسان العرب ، المجلد (١٥) ، دار صادر . بيروت
- (٢) أحمد عبد النبي عبد العزيز (٢٠١٧): واقع الصحة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- (٣) الأزهر الشريف: قرار رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠١٣ بإصدار اللائحة التنفيذية لأحكام الباب الخامس من قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها بالقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م المضاف للقانون رقم ١٥٦ لسنة ٢٠٠٧م المعدل بالقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٣ مادة ٩ .
- (٤) أسامة أنور (٢٠١٤). قانون تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ ولائحته التنفيذية والقوانين المكملة له، سلسلة التشريعات والقوانين المصرية، القاهرة: دار النشر العربي للنشر والتوزيع .
- (٥) لياس أنطوان: قاموس إلیاس العصر. ط١٨، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٢م.
- (٦) أماني شاهين (٢٠١٥): درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .

- (٧) بشير عربيات (٢٠١١) : الشفافية الإدارية لدى مدارء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس العاملين معهم ، مجلة التربية ، جامعة القاهرة ، مصر ، ع ١٤٥ ، ج ١ .
- (٨) بلال خلف السكار نه (٢٠١١) : الفساد الإداري ، دار وائل للنشر ، عمان .
- (٩) ج.م. ع الأزهر الشريف: القرار الوزاري رقم (٢٩٣) لسنة ١٩٦٣ الخاص بتحديد أهداف المعاهد الأزهرية، القاهرة، المطابع الأميرية .
- (١٠) ج.م. ع، الأزهر الشريف: قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتنسيق، بطاقة الوصف الوظيفي لشيخ معهد ثانوي، المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا درجة مدير عام.
- (١١) ج.م. ع ، الأزهر الشريف، قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتنسيق، إحصاء بأعداد شيوخ المعاهد.
- (١٢) جمال محمود محمد الخباز :ضغوط العمل التنظيمية لدي شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء المتغيرات ، بحث مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع ٣٥ ، يونيو (٢٠٠٨) .
- (١٣) جمهورية مصر العربية، الأزهر الشريف: قطاع المعاهد الأزهرية، الإدارة العامة للتنسيق. بيان بإجمالي أعداد العاملين بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة المنوفية للعام ٢٠١٩/٢٠٢٠م.
- (١٤) حامد عبد السلام زهران (١٩٩٥م): القيادة الإدارية في التعليم، المؤتمر الثاني للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، جامعة عين شمس، يناير .
- (١٥) خالد الحشاش (٢٠١٤): درجة تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مديرات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- (١٦) د. سامي الطوخي (٢٠٠٦): الإدارة بالشفافية، الطريقة للتنمية والإصلاح الإداري - من السرية وتدني الأداء والفساد إلى الشفافية والتسبب وتطوير الأداء البشري والمؤسسي، دراسة مقارنة، القاهرة، دار النهضة العربية.
- (١٧) د. عطية حسين أفندي (٢٠٠٢): الإدارة العامة، إطار نظري - مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة، القاهرة.
- (١٨) دلال عبد الواحد الهدود: الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في التعليم في دولة الكويت، دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، المجلد (٧)، الجزء (٣٧)، القاهرة.
- (١٩) سعيد علي الراشدي (٢٠٠٧): الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان .
- (٢٠) صلاح الدين ابراهيم معوض ،حنان عبد الحليم رزق : الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ .

- (٢١) طارق عمار (٢٠١٥): الرقابة الداخلية وأثرها في تقرير الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- (٢٢) عابدين محمد شريف: دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفاية الإدارية والمهنية لمدير المدرسة، المجلة التربوية، الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع ٦٦، مج ١٧، مارس ٢٠٠٣.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- (37) Wilson, s.(2003) : creating effective teachers : Concise answers for Evaluating Survey Questionnaires, Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
- (38) Bouchamma, Y .Basque, M, & Marcotte, C. (2015) School Management Competencies : Percetions and self _ Efficacy Beliefs of School principals . Scientifcr Research publishing Irvine, .
- (39) Jaradat, M.H. (2013): The no on of administrave transparency amang acdemi leadshi At Jordaninan universities, Journal of Educa on, 134, (1) , .
- (40) Ahmed Badah, (2013): practice degree of the managerial transparency in the jordanion brivate of aducation al universitites . vol ,1
- (41) Joseph, K (2012) the open door policy: eransparency minimizes conflicts between school principale and staff in ternational journ of education management , vol.26.
- (42) Svensson, Gran (2007) : legal requirements for transparency in appointments and promotions in sinswedishhigere education in stitutions vol, 30 lss:3.
- (43) Liem, S (2007) : Cotituents of transparency in public administration, Dissertation no.
- (44) International Monetary Fund, God: of Good practices on transparency in Monetary and financial policies: Declaration of principles (1997).
الموقع الإلكتروني لصندوق النقد الدولي: <http://www.info.org/external/mp/mac/mft/code>.
- (45) Creswell, J. (2012). *Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, (4th ed), USA: Pearson Education Inc,
- (46) Weiss, N. (2012). *Introductory Statistics*, Arizona, USA: Pearson Education Inc , (9th ed),
- (47) Marguerite G. , et al: *Methods in educational research : from theory to practice*, new York: John Wiley & Sons, Inc., , (2006) .
- (48) Weiss, N. (2012). *Introductory Statistics*, Arizona, USA: Pearson Education Inc , (9th ed).