



# الشفافية وتطوير أداء القيادات التربوية

إعداد

أ.د/ محمد حسن رسمي  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

د/عبد الحميد عبد الفتاح شعلان  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

أ/ أحمد عطية السيد  
باحث ماجستير

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

الشفافية وتطوير أداء القيادات التربوية  
إعداد

د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ محمد حسن رسمي  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

أ/ أحمد عطية السيد  
باحث ماجستير

### الملخص العربي

استهدف البحث الحالي مساهمة الفكر الإداري الحديث والوقوف على أهمية الشفافية التنظيمية ودورها في تطوير أداء القيادات التربوية داخل المؤسسات التعليمية ، واستخدم هذا البحث المنهج الوصفي ومنهج تحليل النظم لتحليل أداء القيادات داخل المؤسسات التربوية ودور الشفافية لتطويرها، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات عن واقع أداء القيادات وبالمقابلات الشخصية مع العديد من القيادات التربوية في المدارس والإدارات التربوية كمؤسسات تربوية ، وتوصل البحث الحالي للعديد من النتائج منها وجود قصور في أداء القيادات التربوية بسبب الغموض وعدم إتاحة المعلومة وقلة الاتصال والتخطيط والتي يعالجها الالتزام بالشفافية والنزاهة وتقليل الغموض والفساد ، وأوصي بزيادة إتاحة المعلومات وتوقيتها لتحقيق الأهداف المؤسسية.

---

**Abstract**

The Current Search Targeted To keep pace with Modern Management Thought and stand on the Importance of Regulatory Transparency and Its Role in developing The Performance of Educational Leaders, This Search Used Descriptive Approach and The Methodology Of Systems Analysis To Analyze The Performance of The Leaders within The Educational Institutions and The Role of Transparency for Developed, The Questionnaire was Used to Collect Data about The Reality of The Performance Leadership Personal Interviews with Many Educational Leaders in Schools and Educational Departments as Institutions Educational, Reached The Current Search for Many of The Results Including The Existence of Shortcomings in The Performance of Educational Leaders Because of The Ambiguity and Lack of Access To Information and The Lack of Communication and Planning And Addressed by A Commitment To Transparency, Integrity and Reduce Ambiguity and Corruption, It Recommends Increasing The Availability of Information and The Right Timing To Contribute To The Achievement Of Corporate goals

## مقدمة:

أن العالم المعاصر هو عصر التفجر المعرفي والثورة العلمية والتكنولوجية في المعلومات والاتصالات والإعلام والحاسبات الآلية ويمر العالم بمتغيرات في الاقتصاد والاجتماع والسياسة والتكنولوجيا ويزغت معالم نظام عالمي جديد مظاهره التكتلات والتحالفات بين الدول، والدول النامية ستخسر في معادلاته وحساباته ما لم تضع الترتيبات اللازمة للنهوض والأخذ بأسباب التقدم القائم على التخطيط العلمي وتحول المؤسسة لرؤية الغد بتغيير وإتباع منهج واضح ومعرفة وسائل إحداث التغيير الفعال وإدارته بوضع خطة التغيير بقاعدة قوية للاستمرار وتحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة وتحديد أهداف التغيير .

والموجات المتتالية من متغيرات وتحديات وتطورات سريعة ومتلاحقة في مختلف المجالات تفرض علي متخذي القرار البحث المستمر علي المتغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات دون الاصطدام بها ويعواقبها الايجابية أو السلبية، وأصبح لزاماً على المهتمين والمعنيين بالإدارة التحرك السريع والتخطيط الواعي لمواكبة المتغيرات والأخذ بالمفاهيم الحديثة في الإدارة لإيجاد نظم جديدة فاعلة للارتقاء بمستوى الأداء والخدمات ولتحقيق الجودة والتميز وتحقيق قدرات تنافسية تتفوق على الآخرين<sup>(1)</sup>.

وتسعى المؤسسات للتكيف مع التطورات التي تحدثها العولمة وثورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فعلي كل مؤسسة أن تزيد مقدرتها التنافسية بالعمل على تغيير ممارساتها واعتقاداتها وإعادة التفكير بأنشطتها، فالدراسات المستقبلية لتطوير الإدارة التربوية من القضايا المهمة نتيجة التحولات السريعة والتطورات التكنولوجية في النظام التعليمي ما انعكس على نمط الإدارة المدرسية، ولا تستطيع الإدارة المدرسية أن تحقق أهدافها بالأسلوب التقليدي في ظل سرعة التغيير<sup>(2)</sup>. ويتطلب ذلك الاهتمام بتطوير أداء الإدارة التعليمية باعتبارها المسئول عن تحقيق أهداف التنمية المجتمعية ومتطلباتها، وتمثل الأساليب الإدارية السائدة عائقاً للتطوير في المؤسسات التعليمية بالممارسات التقليدية وانعدام فعالية التنظيم الإداري وتدني واقع الإدارة بعدم تطبيق المبادئ الإدارية الصحيحة وضعف الإدارة والتخطيط والمركزية وعدم المتابعة وبطء التجديد في جودة المنتج التعليمي<sup>(3)</sup>

والفساد وغياب الشفافية والنزاهة ظاهرة متعددة الأوجه وممتدة، فالفساد يرتبط "بالشفافية" وهي توافر المعلومات و"المساءلة" وهي المسؤولية عن الأعمال والأداء والسلوكيات والتصرفات و"النزاهة" وهي الأخلاقيات والقيم المرتبطة بالأداء مثل الأمانة والصدق والإتقان لزيادة التنمية والإصلاح<sup>(4)</sup>، وتؤكد لجنة الشفافية والنزاهة أن الفساد يقلل من عائد التنمية والشفافية تزيده وتوفير فرص العمل مما يتطلب مشاركة المؤسسات للحد منه ومكافحته باستحداث مؤسسات جديدة أو دمج المؤسسات القائمة معا<sup>(5)</sup>.

فنشر الإحصائيات والمؤشرات المتعلقة بالفساد وأساليب مكافحته وأساليب جمع البيانات يدلل على حجم ونوعية الفساد، وتستخدم المؤسسات هذه المؤشرات كدليل استرشادي لمكافحة الفساد، وتعتبر منظمة الشفافية الدولية Transparency International Organization إحدى المؤسسات غير الحكومية للإحصائيات المتعلقة بالفساد<sup>(6)</sup>، والشفافية وسيلة ناجحة للقضاء على الفساد بمجالاته وأشكاله ويتحقق عندما تطبق بألية عمل فاعلة، فهي المصادقية والانفتاح وعدم الغموض لكافة الأمور للقضاء على الفساد وأعوانه وبتطبيقها يخدم الأهداف التنموية والأداء بالمؤسسات التربوية<sup>(7)</sup>، بخلق ثقافة أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير والمساءلة والتخلص من ثقافة الانغلاق والانكفاء على الذات وترسيخ وتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد بالتوعية والتنقيف عبر وسائل الإعلام والمناهج الدراسية ووسائل التنقيف المجتمعية<sup>(8)</sup>. وتعتبر الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة لجميع المؤسسات الإدارية والأخذ بها لإحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية كغموض في القوانين واللوائح المعمول بها ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من اجل مكافحة الفساد الإداري.

مشكلة البحث:

مع بدايات القرن الحادي والعشرين وظهر الطفرة التكنولوجية في التقنيات أوجبت على المؤسسات استخدام أساليب إدارية حديثة للإفادة القصوى منها في مختلف المجالات وزيادة الشفافية تزيد درجة الثقة العاملين والمواطنين، والقيادة باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية تشكل مردود للعملية الإدارية إذ لا يمكن نجاح أي عمل إداري بدونها بل إنها مصدر لنجاح المؤسسة فمسئوليتها تتبلور في صياغة التعاون لتوحيد الجهود لتحقيق الغايات وتلبية الحاجات وإنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمؤسسة<sup>(9)</sup>.

والدور الريادي الذي يقوم به مدير المدرسة يتطلب مجموعة من الخصائص والمميزات للقيام بدوره على المستوى العلمي والثقافي والخبرة العملية بتوفر الذكاء والقدرة والسمات الشخصية، فالأداء الفعال مثيرة للاهتمام لآثاره الإيجابية على العاملين وفاعليتهم، وأداء مديري المدارس لتحقيق الأهداف والغايات للمؤسسات التربوية يشمل عدة نشاطات كروية مشتركة بين المدير والعاملين ومعايير الأداء والأهداف المحددة ودعمهم وتحفيزهم للقيام بأدوارهم بالبرامج التدريبية والمراجعة لتسهيل الأداء المستقبلي وتحسينه، و تغيرت أدوار القائد واتسع مجالها فليست عملية روتينية لتسيير الشؤون وفق قواعد وتعليمات معينة تركز على النواحي الإدارية بل تعنى بالعملية التربوية من تلاميذ ومدرسين وطرق تدريس وأنشطة مدرسية وتوثيق العلاقة بالمجتمع ويتضح أهمية الشفافية كعنصر فاعل في أداء القيادات التربوية لتحقيق الأهداف المرجوة والمنشودة والارتقاء بعناصر العملية التربوية من موارد بشرية وإمكانات مادية<sup>(10)</sup>.

في ضوء ما تقدم يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال السؤال الآتي: ما دور الشفافية في المؤسسات التربوية لتطوير أداء قياداتها ؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي للتعرف علي أداء القيادات التربوية ودور الشفافية في تطوير أداء القيادات التربوية ومدى تعرفهم علي الشفافية والمشكلات التي تقابل القيادات التربوية في حالة تطبيق الشفافية ومدى توافر الشفافية في المؤسسات التعليمية.

أهمية البحث:

تحدد أهمية هذا البحث في التحديث والتطوير للقيادات ورفع مستواهم في الإدارة بالأخذ بالشفافية، ويمكن أن يستفيد الدارسون والباحثون وتسليط الضوء علي أداء القيادات التربوية والمساهمة في إثراء المكتبات والأدبيات الإدارية نظراً لندرة الدراسات والأبحاث الحديثة في الشفافية التنظيمية والإدارية وتحديد معوقات الأخذ بالشفافية في الإدارات التربوية ورفع مستوى القيادة في مجال الأداء المتطور والواضح، وتحديد المشكلات التي تعوق تطبيق الشفافية في الإدارات التربوية.

منهج البحث وإجراءاته:

اعتمد البحث الحالي علي المزاجية بين المنهج الوصفي (Descriptive) للتعرف علي المفاهيم من حيث المفهوم والوسائل والأنواع، وأسلوب تحليل النظم (Systems Analysis) لتحليل أداء القيادات التربوية، وتسير الإجراءات بتأصيل إطار نظري لأداء القيادات التربوية من المفهوم والأنماط والمداخل الإدارية لتحسينها والمفاهيم المتداخلة معها، ومفهوم الأداء وأنواعه والتقييم وطرقه وقياسه وتحسينه، وأهمية الشفافية وأسسها ومفهومها ومبرراتها واليات دعمها والمشكلات التي تواجه تطبيقها، وصياغة التوصيات لتطوير أداء القيادات التربوية بالشفافية.

الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث نعرضها كالآتي:

نظام التغذية الراجعة وتقييم الأداء وردود الفعل لاستكمال الخدمة العامة في ماليزيا  
**:Abdul Razak, Mohamed Nasser (2003)**

استهدفت تأثير التغذية الراجعة وتقييم الأداء علي ردود أفعال وهي دراسة تطبيقية علي المؤسسة الوطنية للإدارة العامة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج بحثي تطبيقي علي العاملين وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية، وأوصت الدراسة بمناقشة نتائج التقييم بين المقيم والمقيم وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تطوير ومشاركة العاملين رؤوسهم في التغذية الراجعة لتكملة عملية تقييم الأداء وبأخذ بها بمراجعة التقييم والتدريب لتحسين سلوكهم ولدعم للمدراء في التطبيق<sup>(11)</sup>.

أثار سياسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي وتغيير نية الموظفين لترك العمل  
**:Poon, June (2003)**

هدفت هذه الدراسة لفحص أثر سياسات التقييم للأداء على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات الماليزية ورغبتهم في ترك العمل من عدمه ارتكازا علي تقييم الأداء واستخدمت الدراسة بيانات مسحية من عينة مختلفة من (إداريون، مهنيون، تقنيون) من الموظفين الإداريين من عدة مؤسسات في ماليزيا وكانت الاستبانة والمقابلات أساس جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عندما شعر العاملين بالتلاعب بمعدلات تقييم الأداء بسبب التحيز وترقية من هم أدنى منهم وظيفياً كان لهذا الأمر أثر سلبي على الرضا الوظيفي وهذا بدوره أدى إلى نوايا أكبر لترك العمل، وجد أن تعديل المعدلات لأسباب تحفيزية لا يؤثر على

الرضا الوظيفي، وعلاقة سلبية بين سياسة التقييم والرضا الوظيفي وإيجابية مع ترك العمل، وأوصت بتنفيذ البرامج التدريبية للتخلص من مشاكل التقييم وإيجاد نظام للحوافز يحقق العدالة بالمؤسسة الواحدة<sup>(12)</sup>.

فاعلية أداء مدير المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء برنامج التطوير التربوي في سلطنة عمان، سيف ألمعمري (2004):

استهدفت هذه الدراسة التعرف على فاعلية أداء مدراء المدارس وتطوره علي حسب البرنامج المعد مسبقاً للتطوير واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل البيانات واستبانته موزعة على ستة مجالات لجمع البيانات وتوصلت إلي أن درجة فاعلية أداء مدير المدرسة مرتفعة في مجالي العلاقات الإنسانية والإنماء المهني للعاملين، وكانت فاعليته في مجالات العلاقة مع المجتمع المحلي وخدمة الطلبة وتنظيم العمل والسلوك القيادي منخفضة وللشفافية أهمية لتحسين الأداء والسلوكيات الإيجابية للعمل وتقليل التجاوزات وعملية تطوير أداء القيادات لتنمية قيمهم ومهاراتهم ومعارفهم التي تعزز قدرتهم<sup>(13)</sup>.

القادة العالميون إلى أين؟ (2005) Tiina Jokinen :

تهدف الدراسة للتعرف علي الطرق المناسبة لتطوير القادة ليكونوا عالميين كجزء من التخطيط الناجح والواعية ومعرفة قيمة التخطيط لرفع كفاءة القادة وتطويرهم لزيادة الأداء وتحقيق الأهداف وتتطلب من كون العالم متغير والعزلة لا تمثل خياراً حيث الحاجة لقادة عالميين لتوسيع الأعمال فالقادة العلميون لهم القدرة علي قيادة مؤسسات عابرة للقارات واستخدمت هذه الدراسة منهج النظم والتحليلي بالمزاوجة معاً علي مديرتين تنفيذيين في مؤسسات رائدة واستخدمت الاستبانة وتوصلت إلي أن بعض المؤسسات لا تملك قادة عالميين وان منها نسبة كبيرة لا يسد حاجتها من هؤلاء القادة وبعضها اقل قدرة، وهناك إدراك متزايد في التوجه نحو العالمية ولتحديد الأشخاص يجب تحديد الكفاءات وكيف يقومون بأعمالهم والبحث عن الخبرات كالإشراف، وقدرة الإدارة والعمل والعيش خارج الوطن وزيارة المستهلك العالمي في موقعه، وسيكون تطوير قادة عالميين أمر سهل إذا قاموا بإدارة أعمال خارج الحدود وتعاملوا مع الفروق الثقافية والسياسية والجغرافية والدينية، والتحدث بلغة أخرى تعد مهارة لتطوير المعارف العالمية والشخصية والتزام بالتعلم المستمر، والمعارف الاجتماعية كمستمتع جيد والتأثير بالآخرين ومتحدث جيد ومعلم وبحول الصراع لصالح المؤسسة وبناء ثقافة الابتكار والتكيف<sup>(14)</sup>.



ما هي مهارات المدير العالمي في المستقبل؟ (2006) **Matthew Gitsham** : تهدف هذه الدراسة لتغيير الفكرة الخاطئة بان العولمة خاصة بالشركات والأعمال الكبرى لا تقوم بها إلا دولة عظمى إلا أن العكس المطلق هو الصحيح وان الهدف للقيادة هو مدى معرفة عوامل النجاح التي تنطبق على كل مدير بغض النظر عن نوع المؤسسة أو حجم المشروع أو تفاوت الموارد البشرية أو طبيعة الزبائن أو المكان بمعنى آخر هل عوامل نجاح الإدارة في أعلى المستويات هي عالمية أم محلية ؟ وتضمنت الدراسة (14) معياراً لقائد الغد من تبني العمل بينها القدرة على التفكير عالمياً والتواصل الجماعي ومشاركة القيادة العينة المدبرون التنفيذيون مع احدث التقنيات في الشركات واستخدمت قوائم استقصائية ومقابلات شخصية والوسائل الإحصائية و تحليل آراء المديرين للبيانات للوصول إلي العوامل الناجحة وتوصلت إلي أن مهارات النجاح للقادة قدرة التخمين وأنهم في البيئات التي تتنوع فيها الثقافات بحاجة إلى تطوير أساليبهم وجعلها ملائمة أكثر من اجل إدارة أعمالهم وموظفيهم وزبائنهم وزيادة كفاءة المؤسسة ، وأوصت بزيادة كفاءة القادة بالتدريب علي مهارات القيادة المختلفة وأساليب التخطيط وصياغة الأهداف وروح الفريق<sup>(15)</sup>.

تحديد درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره لخدمة المجتمع المحلي في نظر المعلمين وأولياء الأمور في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمناطق إربد(2006) أسى أبو عاشور؛ حجازي خليفة :

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي دور مدير المدرسة الثانوية في خدمة المجتمع المحلي ودرجة التواصل مع المجتمع المحلي واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وأظهرت النتائج أن الدور الذي يمارسه المدير كالتعرف علي إمكانات البيئة وتنظيم برامج لخدمة المجتمع واحترام أولياء الأمور وتقبل النقد وتفعيل دور الآباء والمشاركة المجتمعية ، وأدوارا يمارسها المدير بشكل متوسط كدفع الطلاب لمساعدة المجتمع بزيارة المدرسة واستخدام المرافق والتشجيع على إقامة معارض للصناعات اليدوية في المدرسة وهناك أدوار يمارسها مدير المدرسة بدرجة قليلة كعقد دورات للتنمية المهنية للعاملين بالمدرسة وإقامة مشاريع اقتصادية وتنظيم دورات لتعليم الحاسب الآلي وعقد دورات في الإسعافات الأولية، وتوصلت هذه الدراسة إلي أن دور مدير المدرسة مهم جدا في تطوير الأداء المدرسي داخل المؤسسة التربوية وان أدواره متعددة، وأوصت بزيادة التدريب للمدير وتعريفه بأدواره لتشجيعهم علي التطوير<sup>(16)</sup>.

العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرءوسين (2007) نجوى سالمين مرصاح:

هدفت الدراسة للتعرف إلى مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المؤسسات وواقع الإبداع الإداري عند الموظفات في عينة الدراسة وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة وطبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفات في العينة وتأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفات في عينة الدراسة، ومن خلال استمارة إستبانة والتي تم تحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة لوجود مستوى إبداعي مرتفع نسبياً وأن القيادات الإدارية تهتم غالباً بالإنتاج اهتماماً عالياً كما تهتم بالموظفات وبدرجة عالية، ووجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية مثل (المؤهل التعليمي والدخل والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري، والعلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري من (حل المشكلات واتخاذ القرارات القابلة للتغيير وروح المخاطرة وسعة الاتصالات وتشجيع الإبداع) وبين بعد الاهتمام بالإنتاج علاقة طردية ضعيفة وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري مثل (حل المشكلات واتخاذ القرارات القابلة للتغيير) وبين بعد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإداري (روح المخاطرة وسعة الاتصالات وتشجيع الإبداع) والاهتمام بالعاملين علاقة غير دالة وأن الإبداع الإداري عبارة عن منظومة تتفاعل مع عدة عناصر قدمت على ضوء هذا نموذجاً مقترحاً قد يساعد في التنبؤ بتفاعل كل من السلوك القيادي والمناخ التنظيمي والموظف كفرد قادر على الإبداع والبيئة الخارجية بالسلوك الإبداعي وتقتصر عمل دراسات أكثر في هذا الصدد. وأوصت الدراسة بإنشاء إدارة تهتم بالإبداع الإداري وإدارة التطوير ولها فروع بكل إدارة ورفع مستوى الإبداع بعقد اجتماعات دورية لتعزيز الشعور بأهمية العمل وتحسين مستويات الإبداع والتدريب لدعم مهارات الإبداع الوقوف على كل ما هو جديد<sup>(17)</sup>.

دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن (2008) احمد عبد الحليم؛ رائد إسماعيل عباينة:

هدفت الدراسة للتعرف على مدى توافر الشفافية والتفويض والبيئة الإبداعية والممارسة الإبداعية داخل مؤسسات القطاع العام مما يؤثر على الأداء داخلها، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والأساليب الإحصائية لتحليلها وباستخدام المتوسطات الحسابية لفحص العلاقة بين المتغيرات الشخصية والعوامل التنظيمية للعينة

ومجالات الدراسة وتوصلت الدراسة إلي أن الترتيب التنازلي لتوافر المجالات كما يلي الشفافية ثم التنمية الإبداعية فالنقويض والممارسة الإبداعية، وأظهرت علاقة ايجابية بين مجالات الدراسة فيما بينها فكلما زاد عدد الموظفين انخفضت الإبداعية والشفافية و المشاركة في إدارة الشؤون العامة، وعلى العكس فإن السرية تكبل العقول وتقوض الإمكانيات وتهدر القدرة على استغلال الموارد " البشرية والمادية " وكلما زادت درجة السرية في أنشطة ووظائف وأعمال الإدارة كلما تعثرت إدارة التنمية وكبد الاقتصاد وانتشر الفساد وخفقت الإدارة في أداء كافة وظائفها وأعمالها وضاعت حقوق الإنسان، وأوصت بتقليل الأعداد لكسر البيروقراطية وسرعة الانجاز وزيادة الوضوح ولتقليل الفساد وزيادة فرص النزاهة<sup>(18)</sup>.

**الأدوار القيادية لمدير التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التميز (2009)**  
عبيد بن عبد الله بن بحيتير السبيعي:

هدفت الدراسة لتحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير ودرجة إمكانية ممارستها وأهم المعوقات من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة والكشف عن دلالة الفروق في استجابات الأفراد فيما يتعلق بالأدوار القيادية وممارستها والمعوقات وفق المتغيرات التالية نوع الإدارة - الوظيفة - المؤهل العلمي - الخبرة الإدارية في التغيير واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون العينة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات وتوصلت هذه الدراسة إلي أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم بمتطلبات إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر أفراد العينة لمحور أهمية الأدوار القيادية، وعدم وجود فروق في تقدير أفراد العينة لأهمية الأدوار القيادية التي تعود للمتغيرات التالية (نوع الإدارة، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية في مجال إدارة التغيير)، وفروق لممارسة الأدوار القيادية باختلاف المؤهل العلمي بين (بكالوريوس) و(دكتوراه) وذلك لصالح الحاصلين على (دكتوراه) وأوصت الدراسة بوضع إستراتيجية عامة تضمن تحقيق الدعم اللازم لإحداث التغيير النابع من حاجات إدارات التربية والتعليم وزيادة قدرتها على التحسين الذاتي في إطار الإستراتيجية العامة ومنح المديرين صلاحيات أوسع لإحداث التغيير في الهيكل التنظيمي وتصميم البرامج اللازمة لتطوير أداء المديرين لمتطلبات التغيير<sup>(19)</sup>.

تقويم الكفايات الإدارية لمديري إدارات التربية والتعليم بالمديريات في الجمهورية اليمنية(2009) صادق محمد أحمد سيف الصبري:

هدفت الدراسة للتعرف علي مدي ممارسة مديري الإدارات التعليمية للكفايات الإدارية للمشرفين ومديري المدارس ورؤساء الأقسام بمتغيرات المستوى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ونوعه والتدريب من حيث أن هذه الكفايات تؤثر في الأسلوب الإداري داخل المدرسة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة للدراسة تم توزيعها على مجالات الكفايات المهنية و الكفايات الشخصية و الكفايات الاجتماعية والإنسانية وتوصلت الدراسة إلي أن ممارسة مديري إدارات التربية للكفايات الإدارية ضعيفة في المجالات الثلاثة ، ووجود فارق بين تقديرات العينة لممارسة مديري إدارات التربية للكفايات الإدارية ترجع للمتغيرات الوظيفية وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي ونوعه والتدريب وأوصت الدراسة بتغيير معايير اختيار مديري إدارات التربية لتواكب التطورات التقنية والتكنولوجية الحديثة، ووجود برنامج تدريبي لتنمية الكفايات الإدارية لمديري الإدارات بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم والشخصية والاجتماعية والإنسانية<sup>(20)</sup>.

دور الشفافية والمساءلة الحكومية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية(2010) فارس بن علوش بن بادي السبيعي:

استهدفت الدراسة التعرف على مستوى تطبيق الشفافية ومستوى الفساد ومعوقات تطبيق الشفافية والمساءلة للحد من الفساد وهل تطبيق الشفافية والمساءلة يقلل الفساد داخل المؤسسات الحكومية في المملكة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وتم التحليل الإحصائي علي الاستبيانات السليمة والصحيحة، وتوصلت الدراسة إلي أن مستوى الالتزام بتطبيق الشفافية منخفض، ومستوى تحديث الأنظمة والتشريعات لإزالة الغموض والضبابية متوسط، ومستوى الالتزام بالنشر والإفصاح عن موازنتها بوضوح في توقيته منخفض، ومستوى الالتزام بالمشاركة في صنع سياساتها العامة منخفض جداً، وأوصت برفع كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائية بالصلاحيات ودعمها بشريا ومادي وتقنيات الحديثة، وتحديث الأنظمة والتشريعات المتعلقة بالفساد والمساءلة وتبسيط الإجراءات وإعلانها من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية لتعزيز الشفافية والمساءلة والخدمات والإطلاع علي سياساتها وتشريعاتها، وزيادة تفعيل دور المدارس والجامعات والإعلام ومؤسسات بنشر ثقافة الشفافية والنزاهة وعدم السرية، ووضع الخطط لتطبيق الشفافية والمساءلة بمستوى عام ومساءلة القيادات عن تنفيذها والالتزام بها<sup>(21)</sup>.

## أثر الشفافية والإيجابية على الثقة بالرؤساء وفعاليتهم (2014) : Norman, Steven M. et al

استهدفت الدراسة للتعرف على أثر تبني الشفافية على ثقة المرؤوسين في الرئيس وفعاليتهم داخل مؤسساتهم ومدى ايجابيتهم في أدائهم وقدرتهم علي الاتصال بالقيادة لتقييم الأداء وبناء الثقة واستخدمت الدراسة عينة من (304) مشارك لاختبار العلاقة بين تبني الرئيس للقدرات النفسية و ثقة المرؤوسين فيه، والعلاقة بين شفافية الاتصال وثقة التابعين وتقييمهم لفعاليتهم. وتوصلت الدراسة إلي أن مستوى شفافية الرئيس وقدراته الايجابية تؤثر في ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفعاليتهم، وان العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات وعدم التركيز على المتنافسين وإنما على العاملين المجتهدين لإنجاح المؤسسة، وان الإدارة التي تتبنى نظام اتصالات شفافة مع العاملين تتغلب على فترات كساد المؤسسة، وينتج عن الإحساس بالثقة ونتائج ايجابية بالرضا والالتزام بتميز الأداء، وأن التعامل بشفافية في علاقاتها مع الجمهور تمتلك سمعة جيدة ومنتج أفضل وأوصت الدراسة لضرورة الشفافية في التعامل مع المرؤوسين لزيادة الثقة في أوقات تراجع أداء المؤسسة، وينبغي على الرؤساء أن يكونوا أكثر ايجابية في تعاملاتهم بزيادة الثقة بقدرات المرؤوسين وإمكاناتهم، وروح التفاؤل والمرونة والتأقلم مع الأحداث التي تتعرض لها المؤسسة والإصرار على تحقيق النجاح ووضع الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف<sup>(22)</sup>.

وباستعراض الدراسات السابقة نجد أن البحث الحالي يتشابه معها في تناول موضوع القيادات التربوية وأدائها، ويختلف عنها في التركيز علي أن الشفافية هي العامل الأساسي لتطوير أداء القيادات التربوية داخل المؤسسات التربوية.

### أولاً: مفهوم الأداء والطرق المختلفة لتحسينه في المؤسسات التربوية:

يعرف الأداء (The Performance) بأنة الانجاز والنشاط والمهام والواجبات للقاءد لتحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة التربوية للوصول لأعلي درجات الرضا للمجتمع المنوط بتقديم الخدمة لها، وقدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، ويعتبر مفهوم الأداء هام على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها للوصول إلي حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء، فيعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل ويعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي، ومازالت المؤسسات تبحث عن قيادات إدارية جديدة بإعادة تصميم هيكلها ومحاولاتها إشراك العاملين فيها في وضع

السياسات والاستراتيجيات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجودة الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء<sup>(23)</sup>، وهذا يتطلب العديد من المحددات للأداء مثل الجهد المبذول من الفرد وقدرة الفرد لأداء الوظيفة وإدراكه لمتطلبات وظيفته، ويشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية المبذولة لأداء وظيفته ورفع معدلات عطائه، وتنقسم القدرات إلى نوعين هما القدرات الذهنية وهي قدرات ترتبط بأداء مختلف المهام الذهنية والفكرية وتتفاوت الحاجة للقدرات لاختلاف الوظائف لمستويات الإدارة تتطلب اتخاذ قرارات بتحليل المعلومات والتفكير بعناية، والقدرات البدنية هي القدرة على أداء المهام البدنية وما يرتبط بالقوة العضلية وبالمرونة والاستمرارية في المهام البدنية<sup>(24)</sup>.

ويعتبر إدراك الدور أحد المحددات الرئيسية للسلوك الإداري والاهتمام بالإدراك في اتجاهين حاجة المدراء لمعرفة طبيعة وأبعاد وخصائص العملية الإدارية و ذلك حتى لا يتصرفون أو يصدرن الأحكام والأوامر بطريقة موحدة للجميع ، وإدراك المدير بدوره ومحددات سلوكه يساعده على أن يكون على استقبال المعلومات وإرسالها للعاملين وتحقيق الاتصال في المؤسسة ويستخدم أكثر من طريقة للرسائل للعاملين، ودراسة عملية الإدراك بالمظاهر بل تكون مرحلة للسلوك الإداري داخل المؤسسة ويستدعي من الإدارة تحليل الإدراك و مدى تأثيره على سلوك المدراء<sup>(25)</sup>.

وهناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات بعضها داخلي والآخر خارجي فيزيد من قيمة مؤشرات الأداء الاعلي أو والادني ويصعب حصرها ولها مصدرين أو عاملين أساسيين هما العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن عناصر المؤسسة الداخلية وتؤثر على أدائها وتمكن المدير للتحكم فيها ويحدث متغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية وتقليل آثارها السلبية وهذه العوامل والمتغيرات تخضع لسيطرة المؤسسة من العوامل التقنية وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني والتكنولوجي في المؤسسة وتضم ما يلي نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات ونسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العاملين وتصميم المؤسسة من حيث القاعات الورش التجهيزات والآلات ونوعية المنتج وشكله ومدى مناسبتها لسوق العمل والتوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها ونوعية المواد

المستخدمة في عملية الإنتاج ومستويات التكلفة الفعلية والموقع الجغرافي للمؤسسة<sup>(26)</sup>، والهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل وعدد المجموعات الوظيفية، والمستويات الإدارية وتابعيتهم للمستوي وسلطات ومسؤوليات كل منهم وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم والموارد البشرية هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم هيكل العاملين ونظام الاختيار والتعيين والتدريب والتأهيل - نظام الأجور والمكافآت - نظم تقييم الأداء<sup>(27)</sup>.

العوامل الخارجية ويقصد بها مجموعة المتغيرات والقيود والمواقف التي تحيط بالمؤسسة وليس لها رقابة عليها وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومنها العوامل السياسية وهي علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل القرارات السياسية كالحرب، التأميم، الحظر على نشاط بعض المؤسسات والتغييرات السياسية والأنظمة وتؤثر على أداء المؤسسة، والعوامل الاقتصادية هي معدلات الفائدة والتضخم والبطالة و الأجور وتوفر الطاقة وتكلفتها، والعوامل الاجتماعية هي التركيبة السكانية والتوزيع الجغرافي والأنماط الاستهلاكية والتعليم، والعوامل التكنولوجية هي معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير لوسائل الاتصالات والمعلومات والاختراعات وغيرها من القوى التي تساهم في حل المشكلات من خلال التقنيات الحديثة، والعوامل البيئية والتشريعية هي قوانين تنظم علاقة المؤسسة بالعاملين والقوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث والقوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق العاملين، وهناك العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة، ومن العوامل المؤثرة على الأداء كغياب الأهداف المحددة والخطط التفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج لإدارتها. وعدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين، واختلاف مستويات الأداء يؤثر في أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه ومشكلات الرضا الوظيفي تؤثر على الأداء فكلما زاد الرضا ازداد الأداء، والتسيب الإداري يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة وتؤثر بشكل سلبي على الأداء ويعود ذلك لأسلوب القيادة والأشراف والثقافة التنظيمية السائدة.

## ثانياً: تحسين أداء القيادات التربوية في المؤسسات التربوية:

تعرف القيادات التربوية (Educational Leadership) بالقائمين على التخطيط والتنفيذ والإشراف ومتابعة السياسة التعليمية في المؤسسة لتحقيق الأهداف واستخدام ما لديهم من سلطة لاتخاذ القرارات التي تخدم المؤسسة وتحقيق الأهداف بالتوجيه السليم للعاملين واستغلال الموارد البشرية لخدمة أهداف المؤسسة والخروج بأفضل منتج صالح للمجتمع، والسلوك والواجبات والنشاطات التي تقوم بها داخل المؤسسات التربوية للوصول للأهداف المخطط لها مسبقاً ومتفق عليها مع العاملين وتحقيقها لصالح المجتمع، والقيادة أكثر أدوات التوجيه السلوكي فهي المؤثر لبيدوا جهودهم ويعملوا برغبتهم في تحقيق أهداف الجماعة وضرورة لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، ومفهوم القيادة وخصائصها ونظرياتها وأساليبها والصفات والمهارات التي تتوفر في القائد التربوي الناجح يؤثر في الأداء العام للمؤسسة التربوية.

والقيادة التربوية الفعالة تتضمن مجموعة من المبادئ لنجاح دور القائد فروح التعاون للقائد والأفراد وتنظيم الأدوار هرمياً من القمة إلى القاعدة وتنسيق الأدوار وهي لا تمنح فمن يشغل مركز رسمياً ليس قائداً، والجماعة ومبادئها تنصب القائد في موقف ما ويمكن أن يكون تابعاً في موقف آخر فالذي يمارس دور القيادة يكون مهتماً بمشاعر وحاجات أفراد جماعته التي يشرف عليه، والجماعة المؤسسية لها قائد يوجهها وينسق الجهود تكون الأفراد للرابط بينهم<sup>(28)</sup>، ولكي يكون للقيادة وجود فعلي لها أركان مجموعة من الأفراد لها هدف أو أهداف مشتركة وشخص يوجه الأفراد ويمثلهم ويقوم بدور التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه (القائد)، وظروف يتواجد فيها الأفراد والقائد (المؤسسة)، والدعائم الأساسية للقيادة تتمركز بالكفاءات الشخصية للقائد بالوعي بالذات الذي يقود إلى الثقة بالنفس والتي تمد القائد بالشجاعة التي تقود إلى المبادرة وتحمل المسؤولية التي تتضمن النزاهة التي تسمح بإدارة الأولويات والنظرة المستقبلية تجعل الإستراتيجية قابلة للتنفيذ<sup>(29)</sup>، وتحمل القيادة مكانة متميزة لتحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات وحدد خصائص القيادة بالتالي فالعنصر الأساسي هو الإنسان، وتركز على الانضباط والقوانين والأنظمة والعقوبات مما يولد الإحباط عند إجراء المقابلات فيخفض الروح المعنوية، حديثاً الإنسان هو المحور الرئيسي للعملية والمتابعة تتم بواسطة مشرفين متخصصين في إجراءات التقييم بالإشراف والمتابعة وتقديم النصح، والقيادة ترعى المؤسسة فالقائد يجب أن



يكون لديه المعرفة التامة بخصائص الجماعة وتماسكها ويوم بتوزيع الأدوار علي الأفراد، فنقص المعلومات للطبيعة السلوكية للأفراد والتعامل معها يوجد لديه مشاكل وصراعات مع المرؤوسين وينعكس ذلك سلبا في النهاية، والقيادة لا تعمل بمفردها فهناك تعاون مع الجماعات واللجان المتعددة بشكل تعاوني مع القائد بهدف مشترك للجميع.

ومن أهم الخصائص للقيادة الناجحة تحقيق رغبات الأفراد وإشباع الحاجات والانتفاع بنشاط كل فرد بالحوافز الذاتية والداخلية وأهمية الفرد كإنسان وتحترمه وتقدر كفاءته وما يؤديه وتستمتع له، وقد جمعت في الكفاءة والفاعلية والاتصال والمبادأة والتقدير والدافعية والتنظيم والالتزام والسيطرة<sup>(30)</sup>، ويتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي خصائص القائد والمرؤوسين والنمط الإداري والانجاز المستهدف والبيئة المحيطة، فخصائص القائد تتضمن السمات الشخصية ( الجاذبية الشخصية / الحزم / الحيوية / استيعاب الآخرين ) والقيم والمعتقدات والأفكار والخبرات وطموحات القائد ودافعيته، وخصائص المرؤوسين تتضمن المستوى العلمي وطبيعة القادة السابقين وقيمهم ومعتقداتهم واستعدادهم للمسئولية وسلوكهم مع القائد، وخصائص النمط الإداري تتضمن الثقافة التنظيمية وحجم المؤسسة وهدفها وجماعة العمل والهيكل التنظيمي والاتصالات والانجاز المستهدف كالمهمة وأداء جماعي أم فردي وواضحة<sup>(31)</sup>.

والمدرسة الحديثة تتطلب مدير يتمتع بكفاءة عالية يتميز بمهارات متنوعة ترتبط بالتدريس والإدارة وحفظ النظام وتنمية العاملين وتطوير المناهج لتحقيق أهدافها بنجاح وتتضح بثلاث مهارات تقنية فنية وإنسانية وتصورية، فالمهارات الفنية (technical skills) هي تلك الطرق والأساليب التي يستعملها المدير لممارسة عمله بمعرفة النواحي الفنية ومعالجة المواقف ويشرف عليها فيكون على دراية بتخصصات المدرسين ومعارف متخصصة والكفاءة في تحقيق الأهداف، والمهارات الإنسانية (Human skills) تعني قدرته كقائد تربوي بنجاح مع الآخرين وتنسيق جهودهم وخلق التعاون الجماعي وبناء منسجم ومتكامل وفهم متبادل ومعرفة لأرائهم وميولهم وتنمية مهاراته بالمعارف والأبحاث للجماعات والعلاقات الاجتماعية والفروق الفردية والطبيعة الإنسانية، والمهارات التصورية الإدراكية (Conceptual skills) قدرته على إدراك التنظيم الذي يقوده وفهمه للنشاطات ونظراته وتوقعاته المستقبلية وابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وإيجاد الحلول بالتخطيط والتوجيه وترتيب الأولويات وتوقع الطوارئ وإدارة الأزمات<sup>(32)</sup>.

## ثالثاً: الشفافية وتطور أداء القيادات التربوية:

فالشفافية: (Transparence) هي الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات لمراقبة الأداء وخضوع الممارسات الإدارية للمحاسبة المستمرة ووضوح التشريعات ودقة الأعمال وإتباع تعليمات وممارسات واضحة لاتخاذ القرارات بالدقة ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وتبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وتعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات العليا ضرورة الأخذ بها لإحداث التنمية الإدارية الناجحة ومساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية لبناء تنظيمي سليم لمواجهة التحديات والتغيرات المحيطة، ونادي رواد الفكر الإداري بضرورة بذل الجهود لمعالجة المشاكل والتعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية كالفساد الإداري، والروتين والملل والغموض في العمل وإجراءاته، ومحاولات تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور الواجب مراعاتها في الممارسات الإدارية في أجهزة الإدارة، وأخذت أبحاث وبرامج تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري اهتماما كبيرا على المستوى المؤسسي متزايدا في الدول خلال العقد الأخيرين، كما تصاعد الاهتمام بها من قبل المؤسسات الدولية المعنية بالتنمية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وساعد على ذلك انتشار وسائل الاتصال فقد كانت الإدارات في السابق تحتكر وتسيطر على تدفق المعلومات ولكن مع تطور عالم الانترنت أصبحت الشفافية خياراً حتمياً<sup>(33)</sup>.

ورغم الاختلاف في مجال الشفافية على تحديد عناصر الشفافية إلا أنه يمكن التأكيد على عنصرين هما العلانية والقانونية، فالعلانية هي الخطوة الأولى للرقابة وهي واجب على الإدارة لابد من توفيرها بالطرق الممكنة عبر وسائل الإعلان والندوات والمؤتمرات وغيرها بما يتيح توفير العلانية للمواطن العادي والأجهزة الرقابية، والقانونية تعني النص الثابت ليضمن توافر العلانية من جهة واستخدام حق الرقابة من جهة أخرى، فإذا ما نص القانون على إلزام الجهات الإدارية بالشفافية استطاعت المؤسسات ووسائل الإعلان أن تأخذ مجالها في الرقابة وكشف الخلل مما يقلل الفساد الإداري بشكل فعّال وسريع<sup>(34)</sup>.

فخصائص الشفافية تتمثل في نظم المعلومات كصدق المعلومة Accuracy وجزئية المعلومة (Completeness) وزمن المعلومة (timeliness) وتيسير وصول المعلومة (Accessibility) ومدى الانتشار (Expansion) والذاتية في تقديم المعلومة

Voluntarism وعدم السرية (less privacy) وتنوع التقارير (Variaty of Report) وانتظام التقارير و دوريتها (Report Regularity) وموقع ثابت شبكة الانترنت (website) أن مؤسسات التعليم حاليا يجب بناء موقع لها على شبكة الانترنت لفوائده الكثيرة حيث أنه يساعدها عن الإجابة علي الأسئلة عن المؤسسة ويوفر لها تكاليف كبيرة فضلا عن توصيل خدماتها إلي عدد كبير من المستفيدين وبدون حدود<sup>(35)</sup>.

والشفافية والمشاركة أساس للأنظمة ويسود أنشطة ووظائف وأعمال المؤسسات وأجهزتها، فالشفافية أحد الشروط والمقومات للتنمية الشاملة والمستدامة ولإدارة بالشفافية والوضوح الإداري تكشف عن إجراءاتها وعملياتها ليكون النشاط واضحا بتوضيح أسباب القرارات بالإعلان عن الأسباب القانونية للقرارات عند ممارسة أنشطتها ونظام الأجور وإتاحة المعلومات والمحاسبة للجميع والمشاركة في اتخاذ القرارات والوضوح المالي للموظف وجماعية الرقابة ومشاركة المسئولية والحق في المتابعة للجميع<sup>(36)</sup>.

نتائج البحث:

- لقد كشف البحث الحالي في إطاره النظري والدراسات السابقة عن مجموعة من النتائج التي تخص القيادة التربوية وأدائها وتأثير الشفافية عليها وهي علي النحو التالي:
- الوعي بحاجات العاملين ودور القائد في التعرف عليها يزيد رؤيته.
  - وجود التخطيط يؤدي للمساعدة بنسبة كبيرة في مشاركة القائد وتحديد التوجهات المستقبلية.
  - زيادة وعي القائد للتخطيط بوضع الخطط يساعد الارتباط بين القائد والعاملين.
  - بالتخطيط وتحديد الصلاحيات والسلطات يؤدي إلي الإصلاح واتخاذ القرارات والتخطيط هو السبيل الوحيد للتطوير والإصلاح.
  - القائد يحتاج لمزيد من الأساليب العلمية لاستغلال وتطوير الموارد المتاحة بأفضل الطرق.
  - التنظيم خطوة أساسية للعمليات الإدارية لتطوير المؤسسات وتحقيق أهداف المؤسسة بتحليل المشكلات وتحديد المزايا والعيوب ويوضع خطط لحل جميع مشكلاتها.
  - تدريب وتنمية الموارد البشرية من أولويات التطوير ومقومات العمل من موارد مادية وبشرية للوصول لأفضل مخرجات وتحديد المدخلات والعمليات والمخرجات.
  - التوازن بين القائد والموارد البشرية وإمكانياتهم وزيادة الجهود لتطوير الأنشطة الإدارية.

- للقائد رؤية واضحة للتطوير ونشر ثقافة الرؤية للعاملين لتحقيق الأهداف والالتزام بالمعلومات ليسير العمل ووضوح الرسالة يرفع قدرة العاملين لتحقيق أفضل النتائج.
- يسعى القائد للتغيير بمشاركة جميع الأطراف للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة.
- يوجد وعي بماهية القيم اللازمة وأهميتها في جودة الأداء الوظيفي كما وكيفا بطريقة ايجابية، وأن السياسات والإجراءات لتحديد التوجهات للعاملين وأن الأنماط السلوكية تحدد مكانة المؤسسة وتؤثر علي الأداء المطلوب وتحتاج لتوضيح للعاملين.
- أهمية التخطيط والتدريب لتصل بتعليمات إلى ما نرضاه والمزيد من الأساليب العلمية للتنسيق لتساعد على استغلال وتطوير الموارد المتاحة بأفضل الطرق.
- هناك علاقة بين القيادة والأداء ودرجة الوعي بالقيم وأهميتها للسياسات والإجراءات لتساعد في تحديد توجهات العاملين والأنماط السلوكية تؤثر علي الأداء وتحتاج لتوضيح للعاملين.
- المزيد من الدورات التدريبية والمتابعة فالتنمية المهنية هي العامل الاساسى في تطوير المؤسسات والتوازن بين المهام والواجبات وأنظمة السلامة واستغلال القوى العاملة.
- تحسين المستوى بتحديد مدخلات المؤسسة وعملياتها ومخرجاتها بالدورات التدريبية والمتابعة والتنمية المهنية والتوازن بين المواد الاقتصادية والبشرية والمهام والواجبات.
- تسعى القيادة لتحقيق أهدافها بالإمكانات المتاحة ورؤية واضحة للتطوير وتوضيح ونشر ثقافة التقييم لكل العاملين ومساعدتهم على فهم كيفية تحقيق الأهداف.
- يوجد عدد كبير من الإداريين يفضلون الأنماط التقليدية مع خطورتها وبحاجة للوضوح لتحقيق الأهداف.
- هناك احتياج للدعم والتحسين المستمر للمنافسة وتوفير احتياجات سوق العمل، ووجود قنوات اتصال بين القيادات والعاملين وتحتاج إلي الاهتمام ودعم لتتوفر مرونة العمل.
- الشفافية ووسائلها هي التخلي عن الطرق التقليدية واستخدام الحديث لإدارة المؤسسات.
- تختص القيادة بتحديد الأنظمة واللوائح للمساءلة والسماح باتخاذ قراراتها باللامركزية، والاتصال يحظى بدعم من الإدارة لعملية التطوير.

- والقائد يوجد بيئة عمل ناجحة لتحقيق أفضل نتائج، وهناك اهتمام كبير بتوقيت الإتاحة ويجب توفير كل ما يساعد على تحقيقها، وتحسين المراقبة واستغلاله لتوفير التسهيلات والإجراءات لتطوير العمل.
  - يعتبروا العاملين القادة قدوة في تنفيذ المهام فيتحلى بصفات القائد لتقبله الجميع، والاتصال يتطلب التحسين المستمر بمشاركة الإدارة في التطوير للعمل التعليمي.
  - الجانب الاشرافي دوره فعال في تكامل العمل وملائمة للأهداف واستغلال الإمكانيات والمعلومات بالقدر الكافي وتعتمد على المؤهلات والقدرات والأدوار.
- وفي ضوء ما سبق من نتائج ومن خلال الإطار النظري يقترح البحث الحالي

#### مجموعة من التوصيات كما يلي :

- مراعاة المؤهل العلمي لتطوير أي مؤسسة ببذل المزيد من الجهد لتكون قادرة بنسب كبيرة على الالتزام بالديمقراطية لأن هذا من مؤشرات النجاح.
- ابتعاد القادة عن الأنماط التقليدية ووجود رؤية للمؤسسة ووضوحها ليتمكن العاملين من تحقيقها.
- زيادة التحسين المستمر للخدمة التعليمية بوجود قنوات اتصال بين القائد والعاملين وزيادة مرونة العمل لجودة المخرجات وتطبيق معايير الجودة وزيادة الدعم لتحقيق أفضل أداء.
- زيادة الدعم لنظام المعلومات ليحقق تطبيق الجودة الشاملة وزيادة الخطط والبرامج التي توفرها المؤسسة لمواجهة المتغيرات العلمية بتقليل الالتزام بالطرق الإدارية التقليدية.
- زيادة الاهتمام بمعايير اختيار القادة وتطبيقها ووضع الخطط والبرامج لاختيار أفضل طاقم عمل ليقودها لأفضل نتائج بمراعاة متطلبات العصر ووضع معايير وتطبيق التواصل.
- تحتاج الكفاءة والفاعلية للاهتمام بتحديد المدخلات والعمليات والمخرجات والتوازن بينها واستغلال القوى العاملة لتطوير كل الأنشطة الإدارية المختلفة وتحسينها.
- زيادة العمل في الوقت المحدد لقياس الأداء بتحليل المشكلات وتحديد وضع خطط حلها والاهتمام بمقومات العمل الناجح مادية وبشرية والتدريب والمتابعة والتنمية المهنية.

- زيادة متابعة القيادات للاقتراحات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل التعليم حيث أن التعليم هو أداة لخدمة المجتمع بالالتزام بالقدر الكافي بالنظام المحدد.
  - الاهتمام بالكفاءة والفاعلية بتحديد المدخلات والعمليات والمخرجات والوقت المحدد للتطوير.
  - توفير وزيادة معايير تقييم الأداء للعاملين وتوضيح الرؤية والرسالة وتشجيع العاملين علي المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط ليكونوا أكثر فاعلية في أداء عملهم.
  - تحتاج قنوات اتصال بين القيادات والعاملين للاهتمام والدعم لتوفر مرونة العمل وحل المشكلات بصورة علمية لمواجهة المشكلات قبل ظهورها من مؤشرات الجودة.
  - تحتاج المشاركة في صنع القرار لاهتمام وتطويرها واختيار القيادة يحتاج المزيد من الخطط والبرامج لاختيار الأفضل ليقود العمل وتوفير نوعية البيانات الخاصة للمساءلة.
  - زيادة توافر قواعد البيانات لاستخدام الأمثل للإمكانيات والمهارات بالدقة والمصداقية لفهم بيئة التعليم وزيادة المساءلة للأفراد والمؤسسات لتحسين لجودة العملية التعليمية.
- ومن اجل ضمان نجاح الإدارة التعليمية والتربوية ينبغي علي جميع المعنيين إدراك معني الشفافية كأسلوب لتقدم وتطور أداء القيادات ويقوم كل فرد بدوره وواجباته ومسؤولياته لتأييد الإصلاح الإداري المتمركز علي القيادة وضمان بقاء التواصل والاتصال بين جميع مستويات القيادة والإدارة وإعطاء الوقت الملائم للنظام الجديد لتحسين الأداء داخل المؤسسة التربوية لتطوير العملية التربوية.

### المراجع

- 1 - نعيمة الغنّام(2001): فاعلية أداء مديرة المدرسة الابتدائية بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة جامعة البحرين، البحرين.
- 2 - عبد الله التّمّام (2007): الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري " دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية أم القرى، السعودية.
- 3 - احمد إبراهيم احمد(2007): تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 4 - سامي الطوخي (2009): الإدارة بالشفافية الطريق للتنمية والإصلاح الإداري من السرية وتدنى الأداء والفساد إلى الشفافية والتسيب وتطوير الأداء البشرى والمؤسسي، برنامج التدريب الإداري ،دار النهضة العربية، القاهرة.
- 5 - لجنة الشفافية والنزاهة(2010): الملخص التنفيذي للتقرير الثالث، 2010/3/23.
- 6 - Transparency International Organization، [www.transparency.org](http://www.transparency.org).
- 7 - سالم أشمري ( 2008):مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- 8 - مهدي زاير جاسم(2009): دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري والمالي،مجلة الفكر العربي، ع 156، بيروت.
- 9 - طلال عبد الملك الشريف(2003):الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي،رسالة ماجستير غير منشورة،ص45، الرياض ،جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- 10 - جمال أبو الوفا(2006): دور قيادات المدرسة الابتدائية في تنمية الإبداع الجماعي لدى العاملين بها لمواجهة تحديات العولمة" دراسة ميدانية"، مجلة مستقبل التربية العربية.

- 11- Abdul Razak, Mohamed Nasser,(2003),Using 360 Degree Feedback System to Complement The Malaysian Public Service Performance Appraisal", Master of Management university Utara, Malaysia.
- 12 - Poon, June (2003):effects of performance appraisal politics on job satisfaction and Turn over intention" Journal personal review.
- 13 - سيف المعمرى (2004):فاعلية إدارة المدرسة الثانوية وتوجهات تطويرها في ضوء التطوير التربوي لسلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 14 - Tiina Jokinen,(2005): Global leadership competencies a review and discussion Department of Management, University of Vaasa, Vaasa, Finland.
- 15 - Matthew Gitsham,(2006):What are the Skills of Tomorrow's Global Manager..
- 16 - أسى أبو عاشور؛حجازي خليفة(2006): درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية في محافظة إربد لدوره في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور،الأردن،إربد، جامعة اليرموك.
- 17 - نجوى سالمين مرضاح(2007):العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرعوسين دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز،الرياض،السعودية.
- 18 - احمد عبد الحليم؛ رائد إسماعيل عبابنة(2008): دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام في الأردن،جامعة اليرموك،إربد، الأردن.
- 19 - عبيد بن عبد الله بن بحير السبيعي(2009): الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير ، رسالة دكتوراه زير منشورة ،كلية التربية، جامعة أم القرى ،السعودية.
- 20 - صادق محمد أحمد سيف الصبري(2009): تقويم الكفايات الإدارية لمديري إدارات التربية والتعليم بالمديريات في الجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة تعز ، اليمن.
- 21 - فارس بن علوش بن بادي السبيعي(2010): دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.



- 22 - Norman, Steven M. et al,(2010):The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness, Leadership Quarterly ,University of Nebraska, United States, Elsevier
- 23 - ناصر محمد إبراهيم السكران(2004): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 24 - راوية محمد (2001): إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، القاهرة،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- 25 - محمد سعيد أنور سلطان(2003):السلوك التنظيمي ، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة.
- 26 - السعيد بريش،نعيمة يحيىاوي (2011):أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها،الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر .
- 27 - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009):قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي .
- 28 - احمد إبراهيم احمد(2007):تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس، دار الفكر العربي، القاهرة .
- 29 - Alain .K.(2002): le manager Leader Forger votre caractère a l ecol de 1 expérience. parisédition d organisation.
- 30 - Field, Richard H.G.(2002): Leadership Defined, Web Images Reveal the Differences between Leadership and Management, School of Business University of Alberta, Canada.
- 31 - هناء محمود القيسي(2010):الإدارة التربوية مبادئ نظريات اتجاهات حديثة،دارالمناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- 32 - أحمد إبراهيم أحمد(2002):الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق،الإسكندرية،مكتبة المعارف الحديثة.
- 33 - Gungwa, Wang & Wong, John,(2007): Interpreting China Development, World Scientific Publishing, USA.
- 34 - Transparency International (2010): Global Corruption Report,2010. London, Pluto Press Available at <http://www.transparency.org>.
- 35 - Bagad.V.S.,(2009): Management Information Systems Edition, Technical Publications pun, India.
- 36 - بلال خلف السكارنة (2009): أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.