

## دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بالمناطق النائية

إعداد

د. إيهاب إبراهيم الحو\* د. فكري عبد المنعم السعدني\*\*

### مقدمة:

إن شيوع السلبية واللامبالاة والضعف الإداري وعدم الانضباط ، كلها إفرازات بيئية ناقصة في تكوينها ، ترفض التغيير وتعاديته ، وتحول دون حدوثه وترتضي الجمود ، ونحن نعيش عصر التغيير ، عصر الفاعلية والانطلاق ، عصر تتوالى فيها المستجدات وتعززها التغيرات التكنولوجية والاختراعات ، وثورتا الاتصال والمعرفة ؛ عصر المعلومات جميعها تشكل تحديا شديد القسوة لمتخذي القرار، ومن هنا فإن الإحاطة بعلمي القيادة والشفافية يعطينا القدرة على إحداث التغيير المطلوب والتحكم فيه .

وثمة أساليب ومداخل كثيرة لإحداث التغيير والتحسين للمؤسسات التربوية منها تطوير العمليات الاستراتيجية للمؤسسة التربوية ، ومنها التطوير بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وأيضاً من تلك المداخل التطويرية تطبيق الإدارة التشاركية ، والإدارة التحويلية ، والإدارة الإلكترونية وكذلك مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية الذي يعتبر أبرز المداخل الإدارية لإحداث التطوير الذي يعرف بالهندرة . ( محمد الصيرفي ، ٢٠٠٧ ، ١٢ )

وهذا التطوير يلزم المؤسسات التربوية بالتغيير ؛ لأن هذه المؤسسات عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية ، فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات ، وتصارع وتتكيف ، ومن ثم فإن التطور يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة ، وعلى ذلك فالمؤسسات التربوية مجبرة أن تتكيف مع البيئة التي تتواجد فيها ، مستخدمة التقنيات الحديثة والمتطورة .

واليوم نجد أن المسؤولية تزداد على المؤسسات التربوية ، وعلى القائمين على النظام التربوي وجميع العاملين فيه ؛ كونه أصبح منظوراً اجتماعياً بارزاً ، خاصة وأن المجتمع يحكم

---

\* مدرس الإدارة والتربية المقارنة - كلية التربية جامعة السويس.  
\*\* دكتوراه أصول التربية - كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة

دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري --- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

على النظام التربوي من خلال حكمه على سلوكيات أفرادهِ ، وعلى طبيعة وطرائق التعامل بين القيادة والأفراد. فلم تعد المنظمات الإدارية بحاجة إلى مديرين ، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس من حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لأحداث التغيير المناسب (فواز مرعي، ٢٠٠٨، ٤٥)

وتعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتناول في جانب من جوانبها البعد الأخلاقي للإدارة ، وهي تعد مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة كونها تسهم في تنمية وتطوير التنظيمات الإدارية ، وتقودها إلى مواجهة التغيرات العالمية المتسارعة (حوامدة ، وجرادات ، ٢٠٠٥، ١٦)

وعلى ذلك فالشفافية تعتبر مدخلاً لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي يقود إلى جانب كبير من الثقة والنزاهة والمساعدة على تعرية جميع صور الفساد المتفشية في مرافق الدولة أو المجتمع . كما تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها ؛ لما لها من أهمية في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشاكل الإدارية ، كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها ، ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري .

فالإدارات التعليمية هي المصدر الرئيس لتنسيق العملية التعليمية بين مديرية التربية والتعليم كمثل لوزارة التربية والتعليم ، والمدارس ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التعليمية ، إذ تؤدي الإدارة التعليمية دوراً مهماً في تطوير التعليم بالمدارس ، واتخاذ القرارات المناسبة لنجاح العملية التعليمية . (فيصل العزمي ، ٢٠١٦ ، ٦٥)

ولعل من أهداف هذه الدراسة إظهار أهمية دور الإدارة التعليمية في الميدان التربوي ، ومدى معاناة الدول العربية ومصر بصفة خاصة من المفهوم التقليدي للإدارة القائم على المفهوم الروتيني والتطبيق الآلي للقرارات الصادرة من الهيئات العليا ، فثمة مهام أخرى للإدارة التعليمية غير تلك النواحي الإدارية اليومية والاسبوعية المتمثلة في وضع خطة المتابعة للمدارس ، والحفاظ على المباني المدرسية وصيانة أجهزتها ، وحفظ النظام والتأكد من مواظبة التلاميذ والعاملين وغير ذلك من الأعمال الإدارية التي أصبحت غاية في حد ذاتها، وتهيئة الظروف المناسبة للعمل مما يساعد على تحقيق الأهداف الشاملة لعملية التربية ، وتحقيق الشفافية والمناخ الإداري التفاعلي الناجح .

لكن ذلك المناخ الإداري الناجح إن تحقق في المحافظات القريبة التي تتمتع بتوافر الخدمات المختلفة ، فله من الصعب تحقيقه في المناطق الحدودية النائية ؛ تلك المناطق التي تعاني مشكلات عدة تواجه قطاع التعليم ، وتعوقة عن القيام بدوره في صلاح المجتمع ، وملف التعليم في المناطق النائية له ما له وعليه ما عليه ، ورغم أنه قد شهد مؤخراً تطوراً كبيراً عن فترة الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي ، كما شمل التطوير والتحديث البيئة الإدارية وأدواتها التعليمية المختلفة . بيد أن العديد من الإدارات الواقعة في مناطق نائية بمصر بحاجة إلى تطوير وتحديث حقيقي ، سواء في مبنى الإدارة ذاته ، باعتباره أساساً لأي عملية إدارية ناجحة ، أو من ناحية الامتيازات الأخرى التي توجد في بعض إدارات المدن ، مثل خدمات الإنترنت التي أصبحت مرتبطة بالتعليم الذكي ارتباطاً وثيقاً ، خاصة بعد دخول " التابلت " في صلب عملية التعليم في الفترة الأخيرة .

هذا وعلى الرغم من غزارة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم القيادة وتأثيرها ، وكذلك الشفافية إلا أن الإدارات التعليمية بالمناطق النائية في مصر - حسب علم الباحثين - لم تحظ بالدراسات الكافية التي تناقش وضع الأنماط القيادية التحويلية والشفافية فيها . فضلا عن أن هاتين المحافظتين ومن خلال عمل الباحثين بإحداهما تعانين ضعف القادة الإداريين بهما لدرجة كثرة الأحكام القضائية التي ترد الحقوق الإدارية لأصحابها<sup>(\*)</sup>، ولعل هذا يشير إلى القصور الإداري الذي يلاحظه معظم العاملين بها ، فضلا عن تولي المناصب القيادية أفراد يفتقرون لأدواتها وآلياتها ؛ نظرا لخلو الساحة القيادية أمامهم ، وغياب الكوادر من ذوي العلم والخبرة ، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على نمط القيادة التحويلية والشفافية وتأثيرهما في فاعلية الأداء الإداري في الإدارات التعليمية في محافظتي جنوب سيناء ومرسى مطروح .

#### مشكلة الدراسة وتسأولاتها :

ثمة أهمية كبرى للإدارات التعليمية في الجسد الإداري التعليمي المصري ، إلا أنها تواجه الكثير من الصعوبات والمشكلات ، وهو ما أشارت إليه دراسة محمد زين السعدي (٢٠٠٩) والتي توصلت إلى أن أكثر معوقات الاتصال الإداري في الإدارات التعليمية هي المعوقات

---

(\*) خلال مقابلة الباحث الثاني المعلم بجنوب سيناء مع أ/عطية محمود مسئول الموازنة بالمديرية ، وأ/ ميرفت عبد الله بالشئون القانونية بتاريخ ١٢/٢٣ / ٢٠١٨ أكد أنه لا يكاد يمضي يوم إلا ويأتينا حكم قضائي لأحد العاملين بإحدى الإدارات التعليمية بجنوب سيناء.

المادية ، ثم الشخصية ، ثم التنظيمية ، كما توصلت إلى وجود جوانب قصور وضعف في الممارسات الإدارية بالإدارات التعليمية . لذا كان لزاماً عليها تبني تطبيقات إدارية حديثة ، وتطوير استراتيجيات العمل الإداري بها ، والاستفادة من الخبرات المتواجدة داخلها، واستخدام التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات ، وتوفير بيئة مناسبة تحقق لها أقصى درجات الكفاءة والشفافية ، ولا يتأتى ذلك إلا بتطوير الأداء الإداري فيها من خلال الأساليب الإدارية الحديثة، ولا سيما الإدارة التحويلية ، وتطبيق الشفافية والمحاسبية والسعي الى تحقيق النزاهة . والإدارات التعليمية كغيرها من المنظمات الإدارية تشهد تطوراً سريعاً وتغيراً مستمراً مما يستدعي إعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية المتبعة واستبدالها بأنماط قيادية فعالة كالقيادة التحويلية لتساعد في زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار .

وبالرغم من أهمية موضوع القيادة التحويلية في تحقيق العديد من رؤى المؤسسات وتأثيرها على فاعلية عملية اتخاذ القرار إلا أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع ، وخاصة في قطاع الإدارات التعليمية بمحافظتي جنوب سيناء ومرسى مطروح ما زالت قليلة - على حد علم الباحثين - والملاحظ أن تبني نمط القيادة التحويلية من قبل مديري الإدارات التعليمية والقيادات المختلفة بها ، مازال ضعيفاً ، وعلى ذلك تسعى الدراسة الراهنة إلى الإجابة على التساؤل الرئيس التالي :

ما دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظتي

جنوب سيناء ومرسى مطروح ؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية ؟

س ١ : ما مفهوم القيادة التحويلية ؟ وما أبعادها ؟

س ٢ : ما مفهوم الشفافية ؟ وما أبعادها ؟

س ٣ : ما واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في محافظتي جنوب سيناء ومرسى مطروح ؟

س ٤ : ما التصور المقترح لدور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري بالإدارات

التعليمية في محافظتي جنوب سيناء ومرسى مطروح ؟

#### أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة الراهنة لتحقيق الأهداف الآتية :

- الوقوف على مفهوم القيادة التحويلية ، وأبعادها في المجال التربوي .
- تحديد مفهوم الشفافية وأبعادها في العمل الإداري التربوي .

- الوقوف على واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في محافظتي جنوب سيناء ومرسى مطروح
- بناء تصور مقترح لدور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظتي جنوب سيناء ومرسى مطروح .

### أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة الراهنة مما يلي :

- ١- طبيعة موضوع الدراسة إذ تناولت مفهومي القيادة التحويلية والشفافية في جنوب سيناء مطروح ، وهما من الموضوعات المهمة التي حظيت - ولا تزال- باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة .
- ٢- ربط موضوع فاعلية الأداء الإداري بموضوع القيادة التحويلية والشفافية ، فبالرغم من الدراسات العديدة حولهما إلا أنه لم يتم الربط بينهما ليكونَ مجالَ بحثهما المناطق النائية -حسب علم الباحثين- في الدراسات العربية على الأقل.
- ٣- محاولة لفت الأنظار إلى ضرورة معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية الأداء الإداري ومحاولة إبراز أهمية القيادة التحويلية في أداء المدير لعمله وأثرها على فاعلية عملية الأداء الإداري للعاملين حوله ، مما يساعدهم في التفكير لتطوير أساليبهم القيادية .
- ٤- قد تسهم هذه الدراسة في إضافة شيء من المعرفة للباحثين والممارسين والدارسين في مجال الإدارة التربوية وغيرها ، وإعادة النظر بالأساليب القيادية المتبعة والعمل على اختيار الأسلوب القيادي الأنسب لكل مرحلة ومنطقة .
- ٥- تسمح الدراسة الراهنة بالوقوف على الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظتي جنوب سيناء ومطروح.

### حدود الدراسة :

تمثلت حدود هذا البحث فيما يلي:

- الحدود المكانية : محافظتا جنوب سيناء ومرسى مطروح كنموذجين للمناطق النائية .
- الحدود الزمانية : خلال العام الدراسي ٢٠١٧ / ٢٠١٨ ، من نوفمبر ٢٠١٧ م : مارس

٢٠١٨ م

دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري --- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

- الحدود العلمية : ركز هذا البحث على دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء ومرسى مطروح كنموذجين للمناطق النائية.

- الحدود البشرية : قام الباحثان باختيار عينة عشوائية من القيادات التعليمية من المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية ، في الإدارات التعليمية في المحافظتين موضع الدراسة .

### منهج الدراسة :

بالنظر إلى المشكلة البحثية التي يحاول الباحثان تناولها في هذا البحث والمتعلقة بتطبيق مفهوم القيادة التحويلية والشفافية كأسلوب إدارة ؛ فقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي لوصف خصائص مشكلة البحث وعناصرها ، وبيان الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بالمناطق النائية في محافظتي جنوب سيناء ومرسى مطروح .

### مصطلحات الدراسة :

#### القيادة التحويلية :

لغةً : في لسان العرب: حول : بتشديد الواو ، أي يصير بتحويل الأمور، على الشيء : زال عنه إلى غيره وتحول من موضع الى موضع آخر ، وحال الشيء نفسه يحول يكون تغيراً ويكون تحولا (ابن منظور : د.ت، ٦٣٠ )

اصطلاحا : لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ، وربما يعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، إذ تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة الأمر الذي نتج عن تعدد التعريفات. وربما تعود هذه الاختلافات الى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث ، ومن أهم التعريفات التي تناولت القيادة التحويلية : تعريف مارفي بأنها" قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة" (Murphy ,2005.131). كما تعني أيضا قدرة المدير على تشجيع القدرات الإبداعية ، وايصال رؤية ورسالة المؤسسة الصحية بوضوح للعاملين من

خلال ممارسته لسلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بينه وبين العاملين ، والعمل على تطويرها في المؤسسة ، للمشاركة في بناء رؤية مؤسسية فاعلة .(أبو النور، ٢٠١٢ ، ص ١٦)

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريفها على أنها استخدام القائد لصفاته الشخصية وجاذبيته وأخلاقياته ؛ ليرفع من التطلعات ، ويحول الأفراد والنظم إلى الأداء ذو المستويات العليا ، فيقدم الأفراد عطاء يفوق التوقعات .

الشفافية : لغة : تنوعت معاني الشفافية في المعاجم والقواميس المختلفة فقد جاء في مختار الصحاح " شفّ عليه ثوبه يشف بالكسر شفيفا أي رق حتى يرى ما تحته و شفوا أيضا ، وثوب شفّ بفتح الشين وكسرهما أي رقيق" (محمد بن أبي بكر الرازي ، ١٩٩٦ ، ١٦٦)

وفي قاموس Longman.1995 أعطى معنى الحالة التي تكون شفافة ويمكن الرؤية من خلالها . (Longman Dictionary . 1995 . 718) . بينما اعتبر قاموس Oxford 1995 الشفافية مفهوما يطلق على ما يمكن استيعابه بسهولة وفهمه ، أو ما يمكن استيضاحه بسهولة واكتشافه. (Oxford English Dictionary.1995. 464) ، أما قاموس المورد فنذكر أنها هي الشيء الجلي ، أي هي كما الصورة مرسومة على زجاج يجلي للعين من خلال نور يشع خلفها حسب ما يوصف (منير البعلبكي ١٩٨٦ ، ٩٨٥). ولم يختلف عنه قاموس Webster؛ فقد حدد الشفافية بكلمة واحدة هي: الوضوح . (Webster.1977. 729)

ويتضح من المنظور اللغوي السابق أنه يؤكد على معاني الشفوف ، ووضوح الرؤية ، وما يمكن فهمه واكتشافه بسهولة ، والشيء الجلي ، والوضوح العام والشامل لكل شيء .  
اصطلاحا : تعددت التعريفات منها تعريف دودين الذي يرى أنها محاولة إيجاد بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة ، وبشكل أكثر تحديداً ، وهي منهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة منشورة في الوقت المناسب والانفتاح على الجميع ، كما أنها بيئة عمل جذابة يسهل من خلالها التنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها وبالتالي تحديد اتجاهاتها المستقبلية . (دودين ، ٢٠١١ ، ٣١٣)

وعلى ضوء ما سبق تعتبر الشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها ، لما لها من أهمية في إيجاد إدارة ناجحة تستطيع معالجة العديد من المشاكل الإدارية كالغموض في القوانين واللوائح المعمول بها ، وكذلك إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري ، الأمر الذي يسهم في توفير

دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري --- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

بيئة عمل جذابة تنجح فيها الإدارة التحويلية ، ويسهل من خلالها التنبؤ بالتغيرات الحاصلة  
في الإدارة التعليمية ، وبالتالي التعامل الجيد والسريع معها .  
ويعرفها الباحثان على أنها الوضوح التام بمعنى أن تكون الإدارات التعليمية بالمحافظتين  
محل الدراسة في غرفة زجاجية يظهر من وراءها كل الممارسات والأفعال والبرامج الإدارية  
وغيرها .  
المناطق النائية :

يمكن تعريف المناطق النائية بأنها تلك المناطق التي تتصف بالسمات الآتية :

(في ٢٠١٨/٧/٢ ، [https://www.itu.int/dms\\_pub](https://www.itu.int/dms_pub) .

(2010

- الكثافة السكانية الجغرافية المنخفضة " سكان القرى الصغيرة ، في مجتمعات غير مأهولة  
بكثافة ومنفصلة عن بعضها البعض جغرافياً. " وصل عدد سكان جنوب سيناء في  
٢٠١٨/١/١ إلى ١٠٤ ألف نسمة . بينما كان عدد سكان مطروح في نفس التاريخ ٤٤١  
ألف نسمة . (كتاب الإحصاء السنوي لعام ٢٠١٨ م <https://www.capmas.gov.eg/>  
في ٢٠١٩ / ٦/٦ )
- أنشطة اقتصادية منخفضة ، وحصّة منخفضة للفرد من الدخل، والافتقار إلى الدخل المتاح،  
والفقر النسبي للسكان الريفيين . ( يظهر ذلك في كثرة المعونات التموينية والبطاطين التي  
تقدمها الدولة لسكان المحافظتين آخرها حملة تحيا مصر )
- درجات مرتفعة من الأمية ، مع الافتقار إلى المعلومات والخدمات الإدارية والاجتماعية .  
بلغت نسبة الأمية في ٢٠١٧ : في جنوب سيناء %16.6 ، وكانت نسبة أعلى في مطروح  
بـ ٣١.٩% <https://ar.wikipedia.org> . في ٢٠١٩/ ٤/٧ )
- الجماعات المهمشة " النساء ، والأطفال ، والمسنون ، والمعوقون"
- الظروف الجغرافية والبيئية الصعبة "مناطق جبلية، ومعزولة بواسطة المياه ، والمناخ  
القاسي" ( كخشم الفردة والمالحة والمعين في جنوب سيناء ، والنجيلة وبراني والسلوم وحباطة  
في مطروح )

الدراسات السابقة :

١- يتضمن هذا الجزء من البحث عرض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيراته ، ومنها دراسة " Jingping Sun, Xuejun Chen and Sijia Zhang, 2017 بعنوان " A Review of Research Evidence on the Antecedents of Transformational Leadership " استعراض الأدلة البحثية على سوابق القيادة التحويلية " وقد هدفت إلى تحديد ومقارنة الأمور التي تعزز القيادة التحويلية في السياقات من كل من الولايات المتحدة والصين ، ليس في السياق التعليمي فقط ، بل أيضا في الإدارة العامة، والأعمال التجارية وعلم النفس، وتوصلت لنتائج منها : - أن القيادة التحويلية ترتبط بثلاث مجموعات من السوابق ، والتي تشمل :

١- صفات القائد " الكفاءة الذاتية ، والقيم ، والذكاء العاطفي ، والقدرات المعرفية ."

٢- الميزات التنظيمية مثل " الإنصاف في المنظمة "

٣- خصائص زملاء القائد " الذكاء العاطفي ، مستويات التنمية ، الكفاءة الذاتية .

- أنه ينبغي تقديم دعم مختلف للطموحين من قادة المدارس لتعزيز اعتقاداتهم وتطوير قدراتهم في برامج إعداد القيادة والتدريب أو المهنية .- يتسم السياق التعليمي الحالي للقيادة التحويليين بسياسات المساءلة القائمة على الأداء الفعال لإجراء إصلاحات في التعليم ويتطلب ذلك من القادة التحويليين أن يكونوا مرنين لتحقيق مستويات أعلى من التفكير .

- ثمة تحديات تواجه القادة التحويليين منها السعي نحو تطوير قدرات المعلمين لبناء فريق من القادة خلف قائد المدرسة ، ودفع أعضاء المجتمع للسعي نحو رؤية مشتركة .

بينما هدفت دراسة " Wang Ning; Wilhite Stephen; Martino Daniel. 2016

" والتي بعنوان " Understanding the relationship between school leaders' social and emotional competence and their transformational leadership : The importance of self-other agreement " فهم العلاقة بين الكفاءة الاجتماعية والعاطفية لقادة المدارس وقيادتهم التحويلية : أهمية اتفاق الآخر مع الذات " الوقوف على العلاقة المحتملة بين الكفاءة العاطفية والقيادة التحويلية لدى قادة المدارس من الروضة حتى الصف الثاني عشر كدالة للاتفاق الذاتي . وخلصت الدراسة إلى أن درجات التقييم الذاتي للكفاءة العاطفية ترتبط ارتباطا قويا وثابتا بالتقدير الذاتي للقيادة التحويلية . ومع ذلك ، فإن الارتباطات بين الكفاءة العاطفية والتقييمات الذاتية للقيادة لم تكن كبيرة بالنسبة لقادة المدارس الذين إما فوق أو أقل

من تقديرهم القيادة التحويلية. وعلى النقيض من ذلك، كانت علاقات الارتباط بين تصنيفات الآخرين للكفاءة العاطفية للقادة والقيادة التحويلية قوية وقوية على حد سواء لجميع القادة. وعلاوة على ذلك، أظهرت هذه الدراسة أن القادة الذين فاقوا تقدير قيادتهم التحويلية من المرجح أن تكون كفاءتهم العاطفية أعلى من مرءوسيههم. هذه العلاقات التي تم تحديدها لها آثار محتملة على البرمجة ، والتطوير المهني لقادة المدارس . ودراسة " Mc Transformational leadership " بعنوان " Carley,Troy A.,et.all 2016 related to school climate: A multi-level analysis المتعلقة بالمناخ المدرسي : تحليل متعدد المستويات " وسعت إلى الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومدى توافر مناخ مدرسي إيجابي ، واستخدمت المنهج الوصفي ، وطبقت استبانة على عينة قوامها (٣٩٩) معلما يمثلون خمس مدارس ثانوية في جنوب شرق ولاية تكساس ، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين القيادة التحويلية ودعم عناصر المناخ المدرسي . دراسة " Lenny Ch Nawangsari, et.all 2015 : بعنوان " The Effect Of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement and Employee Motivation المتعلقة بالمناخ المدرسي: تحليل متعدد المستويات " وهدفت إلى تحليل دور القيادة التحويلية والرصد والشفافية على أداء وحدات الحكم المحلي بين المناطق والمدن في منطقة باكورويل الرابع شرق مقاطعة جافا إندونيسيا باستخدام النهج الكمي وطريقة المسح. وكان من أهم النتائج :- أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيرا إيجابيا ومباشرا على الأداء. - أن للمراقبة تأثيرا إيجابيا ومباشرا على الأداء. - الشفافية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الأداء. - إن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ومباشر على الشفافية . - يؤثر الرصد إيجابيا ومباشرا على الشفافية . - تؤثر القيادة التحويلية تأثيرا مباشرا على الأداء من خلال الشفافية . بينما هدفت دراسة " Liu, Peng 2015 " بعنوان " Transformational Leadership Research in China (2005-2015) " بحوث القيادة التحويلية في الصين (٢٠٠٥ : ٢٠١٥) الوقوف على الآثار المترتبة على اتباع مديري المدارس الثانوية العليا في الصين نمط القيادة التحويلية على التزام المعلمين ، وكان من نتائجها : أن تأثير القيادة المدرسية التحويلية كان معتدلا على التزام المعلمين واستعدادهم للتغيير ، أن المتغيرات مثل الثقافة والبيئة والعمر لها تأثيرات معتدلة على التزام المعلمين في تغيير سياق المدرسة الثانوية .

وكذلك دراسة " Wendy. K. Smith 2014 " بعنوان " Dynamic Decision

Making : A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes

" صنع القرار الديناميكي: نموذج لكبار القادة الذين يديرون التناقضات الاستراتيجية " والتي هدفت معرفة وفهم كيف يستطيع القائد المشرف - من خلال عملية اتخاذ القرار الديناميكية - مواجهة التحديات والضغوطات التي تؤثر في الخيارات الاستراتيجية ، وكيفية المحافظة على ثبات هذه الخيارات والالتزام بها في ضوء الضغوطات والتحديات المواجهة . وكان من النتائج : أن ممارسة القائد للاستكشاف والاستطلاع تؤثر في نجاح عملية اتخاذ القرار الحيوي في الخيارات الاستراتيجية المتناقضة. كما كان من التوصيات ضرورة تعامل القائد المشرف مع تناقضات وضغوطات البيئة المحيطة بالمنظمة من خلال اتخاذ قرار حيوي وفعال مبني على عملية الاستكشاف والاستطلاع . وأظهرت نتائج دراسة " خالد حشيش (٢٠١٣) والتي بعنوان " درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها " وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم ، ودرجة الأداء الوظيفي للمديرين ، والمشرفين التربويين ، أي كلما زادت درجة التفويض زاد الأداء الوظيفي ، والعكس صحيح . وكان من التوصيات: أن تعمل القيادات العليا بمديريات التربية والتعليم بروح القوانين والأنظمة وخاصة عند اتخاذ القرارات ، وألا تكون أسيرة الإدارة البيروقراطية في كل معاملاتها. وكذلك دراسة حنين الشريف ( ٢٠١٣ ) بعنوان " أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة " والتي من أهم نتائجها : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة . - توجد علاقة بين كل من " الانضباط الوظيفي - العمل والإنجاز - أخلاقيات الوظيفة العامة - المجال الإنساني " وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الوزارة . وكان من أهم توصياتها : تنمية مهارات الموظفين الإداريين في استخدام أساليب المساءلة الحديثة وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات من العمل والإنجاز . - توفير أجواء اجتماعية ملائمة تشجع العاملين على تطوير أدائهم الكلي وتحسينه. كذلك وقد هدفت دراسة جواد صالح ( ٢٠١٣ ) بعنوان " درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي ، وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس " التعرف إلى درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي " الإجرائي " وعلاقة هذه الدرجة بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة ، وكان من أهم النتائج : أن درجة تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم كانت كبيرة. كما أوصت

الدراسة بالعمل على تطوير أداء المديرين من خلال تطوير البيئة المادية للمدارس ، وتلبية احتياجاتهم من الكوادر البشرية والاحتياجات المادية ، والمالية ، وتوجيههم لكل جديد في مجال الإدارة والقيادة ، وتدريبهم لرفع كفاءتهم المهنية ، مع توفير نظام متابعة ومحاسبة يقوم على الوضوح والعدالة المهنية . بينما هدفت دراسة فهد رمزي (٢٠١٣) بعنوان " الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين " التعرف إلى درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة. وكان من أهم نتائجها : إن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كما يدركها مديري المكاتب أنفسهم والمشرفين التربويين كبيرة ، وقد جاءت أبعاد تطبيق الشفافية على الترتيب التالي: الفساد والمساءلة بالمرتبة الأولى، وتبعه اتخاذ القرارات ثم الأداء والتقييم، ثم الشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة، ثم إجراءات العمل، وتلاه الشفافية بمجال المعلومات والبيانات . بينما هدفت دراسة جوزيف كلين Klein, Joseph,2012 بعنوان " The Open-Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and Staff " سياسة الباب المفتوح : الشفافية تقلل النزاعات بين مديري المدارس والموظفين " الكشف عن مساهمة الشفافية التنظيمية في الحد من الصراع بين مديري المدارس والمعلمين، وأشارت النتائج إلى الآثار الإيجابية التي ساهمت الشفافية بوجودها مثل الثقة المتبادلة وتعاون الموظفين داخل المدرسة . ودراسة محمد نعيم (٢٠١٢) بعنوان " واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري " ، والتي كانت عينتها " رئيس قسم ، مدير دائرة ، نائب مدير عام، مدير عام " وبلغ عددهم (١٢٧) موظفاً ، وأوصت الدراسة بأن تخصص الوزارة جزءاً من موازنتها العامة لبرامج وأنشطة تنمية الموارد البشرية ، بما يتيح منح حوافز مناسبة للمتميزين. وكذلك دراسة بشير عريبات(٢٠١١) بعنوان " الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدراء المدارس العاملين معهم" والتي من أهم نتائجها : أن درجة الشفافية الإدارية التي يتبعها المدراء الإداريون في وزارة التربية والتعليم كانت متوسطة . وأوصت الدراسة بتشجيع المديرين في وزارة التربية والتعليم على التغيير والتحديث في أساليبهم الإدارية لتكون أكثر وضوحاً بما يخدم العملية التعليمية التعلمية . وهدفت دراسة Effectiveness of the Administrative " بعنوان (Suleman,2011)

## Performance of Directly Selected Executive District Officers in Elementary and Secondary Education of KYBER PUKHTUNKWA

"Pakistan " فعالية الأداء الإداري لموظفي الدوائر التنفيذية المختارين مباشرة في التعليم الابتدائي والثانوي في خيبر بختون. باكستان " التعرف إلى تقييم الأداء الإداري في محافظة خيبر بختون خوا ، ومعرفة نقاط القوة والضعف للمسؤولين فيها ، وأظهرت نتائجها : أن غالبية مديري المدارس لديهم ضعف إداري ، ولا يستخدمون النمط الديمقراطي. وغير مهتمين بحل مشاكل المعلمين الشخصية ، وغير متعاونين وليس لديهم تواصل اجتماعي. وأخيرا دراسة (عبيد البلوي ٢٠١٠) بعنوان "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية" والتي كان من أهم نتائجها : أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية جاءت عالية. كما أوصت الدراسة بضرورة توفير مناخ ملائم للشفافية في المدارس ، وعقد دورات تدريبية للمديرين توضح لهم كيفية ممارستها .

- وعلى ضوء العرض السابق للدراسات المختلفة يمكن عرض النقاط التالية :
- ضرورة تشجيع المديرين في وزارة التربية والتعليم على العمل على تعزيز الممارسات الإدارية فيما يتعلق بموضوع الشفافية وما تتضمنه من مجالات ، والعمل على التغيير والتحديث في أساليبهم الإدارية لتكون أكثر وضوحاً وسلاسة .
- ضرورة أن تتضمن أسس اختيار القيادات الأكاديمية الفهم الواضح للشفافية وتطوير الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم ، والقدرة على تبسيط اللوائح ، والأخذ بسياسة علنية شفافة.
- أكدت الدراسات على أهمية تحقيق الشفافية في العمليات الإدارية . فقد كشفت بعض الدراسات أن درجة تحقيق الشفافية كانت متوسطة في العمليات الإدارية لدى المديرين والقادة الإداريين.
- بينت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة الشفافية وكل من الأداء الوظيفي والرضا عنه ، وفاعلية الاتصال الإداري .
- لم تحظ المناطق النائية بالدراسة العلمية في موضوع القيادة التحويلية والشفافية والأداء الإداري
- لا توجد دراسة مما سبق تناولت دور متغيري القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بالمناطق النائية .

أولاً : أبعاد القيادة التحويلية :

تعددت نظرة الباحثين لأبعاد للقيادة التحويلية وما بين : التحفيز ، والاستشارة الفكرية ، والاعتبارية الفردية ، والتمكين . (Robbins & Judge. 2015, p377) ، ومنهم من أضاف للأبعاد السابقة : الكاريزما (محمد الصمادي ، ٢٠١٢ ، ٥٢٦) ومنهم من أضاف : التشجيع الإبداعي ، والاهتمام الفردي ومراعاة مشاعر الأفراد. (خالد أبوهتلة ، ٢٠١٤ ، ٦) وسوف تتبنى الدراسة الراهنة الأبعاد الخمسة الآتية " التحفيز ، التأثير المثالي ، الاستشارة الفكرية ، الاهتمام الفردي ومراعاة المشاعر ، التمكين " .

١ - التحفيز Motivation :

ويقصد به قيام القائد بإيضاح الجوانب الإيجابية لعملية التغيير في المنظمة ، وفي أداء المهمات على أكمل وجه ، من خلال إيضاح التوقعات للمرءوسين ، ويبدأ بنفسه فيلتزم بالأهداف ويقوم باستشارة روح الفريق والتركيز على التحدي المتمثل في تحقيق الأهداف لتحفيز المرءوسين على الأداء الجيد لأعمالهم . (Parry, 2006, p386) ، ويمكن القول إن عملية التحفيز هي قدرة القائد على توليد حب التحدي وتشجيع العمل الجماعي والالتزام بتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات وإثارة الدافعية لدى العاملين. إذ أكد ( Kirkland, 2011, p171 ) على أن القائد الذي يعتمد على الدافعية الإلهامية لديه القدرة على تحفيز العاملين إلى مستوى الأداء الأعلى ، فالقادة الممارسون للدافعية الإلهامية يميلون للتحديث بحماسة وتفاؤل عما يجب إنجازه في المستقبل.

وعلى ذلك فالقادة التحويليون يعملون على إلهام المرءوسين وتحفيزهم ، من خلال توفير روح التحدي في العمل ، إلى جانب بناء العلاقات القوية معهم ، وكذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تكوّن الروابط الثقافية بين المشاركين ، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة . فالتحفيز يقيس الدرجة التي تقدم عندها رؤية مستقبلية وتحفز العاملين لتحقيقها وتحاول أن تجعل الآخرين يشعرون بان عمل القائد التحويلي لهم ومعهم. وتم قياس التحفيز بعدد من العبارات ظهرت في الاستبانة من العبارة الأولى إلى العبارة الثامنة .

٢ - التأثير المثالي Idealized Influence :

ويقصد به قدرة القائد على أن يكون المثل الأعلى أمام المرءوسين ، فيقتدون به ، وينصاعون لأوامره وطلباته . كما يعني أيضا إظهار مشاعر الاحترام للآخرين ، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة ، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل العاملين يتأثرون

بممارساته ، وذلك عندما يشعر العاملون معه بمقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. ويرى ( أبو النصر، ٢٠٠٩ ، ١٢٨ ) بأن التأثير المثالي يظهر بوضوح إذا كان لدى القادة رؤية واضحة وإحساس واضح بالهدف ، فإنهم يكونون قادرين على اكتساب ثقة واحترام أتباعهم وإذا أظهر القادة للأتباع قدرتهم على تحقيق أكثر مما يعتقد الأتباع أن بالإمكان تحقيقه ، فإنهم بذلك يبنون قاعدة للمهام المستقبلية تمكنهم من الحصول على مزيد من الجهد من هؤلاء الأتباع . وقد أثنت ( مرعي ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٥ ) على أهمية امتلاك القائد المثالي درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرءوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه لسلطته الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية. كما بين ( Daft, 2008, p9 ) بأن المثالية تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام والاعتراف بالقائد ، وتعرف المرءوسين بالقائد ورسالته ، وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرا ما ترتبط القيادة بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها ، إذ يكون المرءوسين منفتحين على القائد ، فالقادة المثاليون يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلا عن تقبل المخاطرة.

وعلى ضوء ما سبق فإن التأثير المثالي يشير إلى إذا ماكنت كقائد تملك ثقة العاملين معك وتحفظ بإخلاصهم واحترامهم وإظهار الولاء لهم وتتصرف كنموذج وقدوة لهم . أو بمعنى آخر هو سلوك يشجع المرءوسين لإيجاد القيم التي توفر لهم وتلهمهم معاني العمل . وتم قياس التأثير المثالي بعدد من العبارات ظهرت في الاستبانة من العبارة التاسعة إلى العبارة الخامسة عشرة .

### ٣- الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation :

تعتبر الاستثارة الفكرية عملية تهتم بالبحث عن أفكار جديدة ووسائل وأدوات جديدة حتى يتم إنجاز العمل بكل نشاط وهمة والبحث عن طرق جديدة لإتمام المهمات ضمن التفكير المنطقي لأي ممارسات والإبداع فيه . وحسب ( Kirkland , 2011, p172 ) فإن القائد الذي يروج الاستثارة العقلية بين المرءوسين يعمل على إعادة فحص الافتراضات الناقد لتحديد ما إذا كانت ملائمة أم لا ، ويبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات ويقترح طرقا جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات ، ويحث الآخرين على النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة . كما بين ( Levicki, 2002, p 167 ) أن القائد التحويلي يستطيع

إيجاد المناخ الذي يُشعر الأعضاء بالأمان عند تقديمهم أفكاراً جديدة ، وأن هذا المناخ يزيد الإحساس لدى المرءوسين بأهمية العمل الذي يؤديه .

وعلى ذلك فالاستثارة الفكرية تبيّن مدى تشجيعك للآخرين لكي يكونوا مبدعين في النظر للمشكلات القديمة بطريقة جديدة ومختلفة ، مع دعمهم وتشجيعهم لمناقشة قيمهم ومراجعتها. وقد تم قياس الاستثارة الفكرية بعدد من العبارات ظهرت في الاستبانة من العبارة السادسة عشرة إلى العبارة الحادية والعشرين .

٤- الاهتمام الفردي ومراعاة المشاعر " الاعتبارية الفردية Individualized :

#### Consideration

ويُقصد بها حالة الاهتمام بالاحتياجات الفردية لكل فرد من الأفراد العاملين ومعرفة قدراتهم وامكانياتهم على النمو والتطور. وقد أكد (Bratton & Grint & 2005 , p219)

#### Nelson

أن الاعتبارية الفردية مجموعة من السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماماً شخصياً لكل مرءوس ، وذلك من خلال التعرف إلى مستوى الاحتياجات الخاصة له ومراعاة الفروق الفردية بين المرءوسين عند إشباع هذه الاحتياجات. وقد وضع (Daft, 2008, p112) أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وعملاً إيثاريّاً من القائد التحويلي كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد ، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعلم المستمرين لهم ، ومنحهم الفرص المختلفة. وقد بيّن (Kirkland, 2011, p32) أن القادة التحويليين إذ يهتمون بالاعتبارية الفردية فإنهم لا يؤثرون في المرءوسين بهدف تغيير السلوك فقط ، إنما يتجاوزون ذلك بهدف دفعهم لإنجاز الأعمال ، والأدوار الموكلة لهم بشكل أفضل . فالقادة التحويليون يركزون الانتباه حول تطوير مرءوسيهـم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً ، ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكنة تحقيقها.

وعلى ذلك فالاهتمام الفردي يشير إلى مدى اهتمام القائد بمصلحة العاملين والاهتمام بهم فردياً ، وحتى بالأشخاص الذين يبدوون أقل مشاركة في المجموعة . وقد تم قياس الاهتمام الفردي بعدد من العبارات ظهرت في الاستبانة من العبارة الثانية والعشرين إلى العبارة السادسة والعشرين .

٥- التمكين :

هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية ، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم ، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها ، إذ يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت ، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية ، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف . (Bass&Avolio,1993) وقد تم قياس التمكين بعدد من العبارات ظهرت في الاستبانة من العبارة السابعة والعشرين إلى الحادية والثلاثين.

ومن خلال عرض الأبعاد السابقة يمكن التأكيد على أن يكون القائد التحويلي ذا رؤية واضحة ، وأن يشارك هذه الرؤية مع التابعين ، كما يجب ان يتمتع القائد بالقدرة على إلهام التابعين في زيادة دافعيتهم ، واستثارة تفكيرهم وابداعهم ، والعناية بهم عن طريق الاهتمام الفردي بكل واحد منهم ، وذلك عن طريق تحويل مفاهيم القادة الشخصية وأهدافهم الخاصة لتتنفق مع أهداف المنظمة ككل ، وأن يكون العمل من أجل النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة .  
خصائص القيادة التحويلية ( دواني ، ٢٠١٣ ، ١٢٠ )

- ١- خلق رؤية استراتيجية : وهي الجزء الأهم لأنها تمثل الدافعية لوضع وتحقيق الأهداف .
- ٢- نشر الرؤية : أي نشر معناها ورفع مستوى أهميتها للعاملين ، وذلك لترجمتها إلى وممارسات .
- ٣- نمذجة الرؤية : أي تجاوز القادة مرحلة الكلام عن الرؤية إلى الإجراءات العملية .
- ٤- بناء الالتزام نحو الرؤية .

وعلى ذلك فثمة دور كبير لنمط القيادي التحويلي في إحداث التغييرات الجوهرية المطلوبة على سلوكيات العاملين في المؤسسات التربوية بشكل عام ، وعلى سلوك مديري الإدارات وقادة التعليم بها بشكل خاص ؛ لأنه يقوم على وجود علاقة مشتركة بين القائد والمرءوسين ؛

دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري --- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

لتحقيق أهداف عليا ، من خلال إحداث تغيير تحويلي ومؤثر، وذي مغزى في المؤسسات التعليمية .

خصائص القائد التحويلي :

هناك مجموعة من الخصائص والصفات التي يتصف بها القائد التحويلي لعل من أهمها :  
(حسان والعجمي ، ٢٠١٠ : ٢٣١ ) .

- أنه صاحب رؤية ورسالة ويعمل على نقل الناس من حوله نقلة حضارية.
- أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة ويدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات.
- ذو جاذبية خاصة في شخصيته ويتمتع باحترام الآخرين ، لذلك فهم يحبون أن يقلدوه.
- ديمقراطي متمكن في الاتصال ومخاطبة الآخرين وفقاً لخصائص كل فرد منهم.
- له مصداقيته واستقامته التي تدفع الآخرين لاتباع رؤيته ورسالته.
- يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس.
- لديه طاقة كبيرة فهو بمثابة مصدر للطاقة لتابعيه . (مصطفى، ٢٠٠٥ : ٤٤٣ ) .
- يساعد التابعين في التركيز على الحاجات العليا بدلا من التطلع إلى أهداف قصيرة المدى.
- يحرص أن تكون علاقته بالأتباع قائمة على مستوى عالٍ من المشاركة الوجدانية. (دواني، 2013: 117).

- لديه ثقة وإيمان بالبشر وقدراتهم ، ويمتاز بأنه عاشق للتعلم مدى الحياة .
- لديه القدرة على التعامل مع الظواهر المعقدة والغامضة .(البديري، ٢٠٠٢ : ١٨٢ )
- قراراته شفافة يحترم مرءوسيه ، فيكسب ثقتهم ويدركوا أن توقعاتهم تنسجم مع توقعاته وثقته.

- يفوض الصلاحيات للمرءوسين ويدربهم على التعامل مع المشكلات بأساليب جديدة .
- يكون أكثر تفاؤلاً وحماساً بحيث ينقل ذلك للمرءوسين الذين قد يلهمهم الإبداع والولاء للمؤسسة.

- يراعي رغبات وحاجات المرءوسين ويثني على مجهوداتهم . ( القيسي ، ٢٠٠٩ : ١٩٤ )  
ثانياً : أبعاد الشفافية :

تناولت أدبيات البحث التربوي مجالات وأبعاد عديدة تتحقق فيها الشفافية الإدارية فنجد أن دراسة (خالد الحشاش ٢٠١٤ ، ٣٢ : ٥٦ ) قدمت سبعة أبعاد هي " القوانين والتشريعات - تقييم الأداء - الفساد الإداري - المساءلة - اتخاذ القرارات - إجراءات العمل - نظم

المعلومات الإدارية " وتناولت دراسة (رمزي ٢٠١٣ ، ٣٣ : ٤٢) ستة أبعاد هي " التشريعات والقوانين والأنظمة - الأداء والتقييم - الفساد والمساءلة - اتخاذ القرار - إجراءات واجبات العمل - المعلومات والبيانات " بينما تناولت دراسة حرب (٢٠١١ ، ٣٩ : ٤٩) الأبعاد التالية "نظم المعلومات الإدارية - الاتصال الإداري- المساءلة الإدارية - المشاركة - اللوائح والإجراءات والقوانين وتطبيقاتها " ، كذلك فقد تناولت دراسة (الطشة ٢٠١١ ، ٤٢ : ٤٩) الأبعاد التالية " التشريعات والقوانين والأنظمة - الأداء والتقييم - المعلومات والبيانات - الإجراءات وآليات العمل - اتخاذ القرارات - الاتصال - الفساد والمساءلة " وسوف تتبنى الدراسة الراهنة الأبعاد الأربعة الآتية للشفافية : اتخاذ القرارات - القوانين والتشريعات - الأداء والتقييم - الفساد والمساءلة .

هذا وعلى ضوء الاستعانة بالدراسات السابقة يمكن توضيح هذه الأبعاد فيما يلي :

١- اتخاذ القرارات : يرى ( حسن طعمة ، ٢٠١٠ ، ٢٠ ) أن اتخاذ القرار هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار ، ويعرف أيضا بأنه ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد الذي يمثل القرار ، ويصدر عن المسئول الذي يملك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات سواء كان هذا المسئول شخص معين أو جهة مختصة . وترتبط عملية اتخاذ القرارات بجميع عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تحتاج إلى قرار لتنفيذها ، وبالتالي فهي تتم في كل مستوى من المستويات الإدارية ، كما تتم في كل نشاط من أنشطة المؤسسة . لذا فهي عملية متغلغلة في العملية الإدارية ولا يمكن فصلها عنها ، فنحن نحتاج إلى تحديد الاختصاصات وكذلك تحديد الوظائف اللازمة ، ونحتاج إلى قرارات لتحديد الحوافز وطرق الاتصال ، كما نحتاج في الرقابة إلى قرارات لوضع المعايير ، وتصحيح الانحرافات واعتماد النتائج ، والحقيقة أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية ، وهي النقطة التي تنطلق منها بقية الأعمال والإجراءات ، ويتوقف عليها نشاط العمل أو تجميده .(سيد صابر تغلب ، ٢٠١١ ، ١٣)

- أهمية اتخاذ القرارات : اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية ذلك أنه داخل في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها ، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها ، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة ، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام ، والأفراد الذين تحتاج لهم للقيام

دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري --- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

بالأعمال المختلفة ، ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشتمل من الناحية العملية على كافة جوانب التنظيم الإداري ، وأنها لا تقل أهمية عن أهمية التنفيذ وترتبط بها ارتباطا كبيرا ، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات وتنفيذها. ( نواف كنعان ، ٢٠٠٣ ، ٣٩ )

على ضوء ما تقدم نجد أن الشفافية ترتبط ارتباطا قويا بعملية اتخاذ القرار، فبدون المعلومات الواضحة الصحيحة لن يتمكن القائد الإداري من اتخاذ القرار الصائب الذي يصب في مصلحة المؤسسة ، كذلك يجب أن تتخذ القرارات في بيئة شفافة تسمح بفهم القرار وحيثيات اتخاذه .

فالشفافية تعمل على مشاركة المواطنين ودوائر الأعمال في القرارات التي تتخذها الأجهزة الحكومية ، وتوفر قدرا أكبر من المعلومات التي تكشف عن الحقائق ، وتتيح الحوار ومناقشة القضايا العامة ، بما يرفع من فعالية القرارات الحكومية في تحقيق المصلحة العامة ويتيح للمواطنين فرصة للإشراف على مجريات الأمور داخل المؤسسات . ( السبيعي ، ٢٠١٠ ، ١٠ ) وقد تم قياس اتخاذ القرارات بعبارات ظهرت في الاستبانة من العبارة الثانية والثلاثين إلى الثامنة والثلاثين .

٢- القوانين والتشريعات : تعد القوانين والتشريعات من أهم عوامل استقرار المجتمعات ، فبها تحفظ الحقوق ، ومن خلالها يعرف كل فرد واجباته ، وبها تنظم العلاقات بين الأفراد وتحفظ لهم حقوقهم وحررياتهم، وتدفع بعجلة تقدم المجتمع من خلال حمايتها للموارد البشرية والاقتصادية التي تشكل الثروة القومية لها .

ولذا ترتبط الشفافية ارتباطا وثيقا بالقوانين والتشريعات ، فيجب أن تكون معلنةً وواضحة حتى يمكن للأفراد الاحتكام إليها ، وفيما يلي يعرض الباحثان بشكل مختصر للقوانين والتشريعات ، ثم يبين بشيء من التفصيل العلاقة بين الشفافية والقوانين والتشريعات.

- مفهوم القانون الإداري : يعرف القانون الإداري بأنه مجموعة القواعد القانونية الصادرة ممن هو مختص بإصدارها شرعا لتنظيم الإدارة العامة ، وضبط علاقتها بعضها ببعض وبالغير، وتنظيم الحريات وضبط مشروعية النشاط الخاص . ( محمد العجمي ، ٢٠١٠ ، ٧ )

- التشريعات : ويقصد بها مجموعة القواعد القانونية التي تصدر في شكل مكتوب عن السلطة التي تملك حق إصداره بمقتضى الدستور. (عباس الصراف ، وجورج حزيون ٢٠١١ ، ١٢ )

- الشفافية الإدارية والقوانين والتشريعات : يمكن القول إن الشفافية الإدارية ترتبط ارتباطا وثيقا بالقوانين والتشريعات ، فبدون أن تكون هذه القوانين والتشريعات واضحة ومعلنة وبسيطة ، لن تستطيع أن تؤدي دورها في خدمة الأفراد والمجتمعات ، في حفظ الحقوق والحريات ، ولن تتمكن من تنظيم العلاقة بين مكونات الهيكل الإداري . وترى (سائدة الكيلاني وباسم سكجها ، ٢٠١٠ : ٤٥ ) أن الشفافية تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها ، واستقرارها وانسجامها مع بعضها ، ووضوح لغتها ، وتطورها وفقا للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية ، وبما يتناسب مع روح العصر. ويؤكد ( فارس السبيعي ، ٢٠١٠ ، ٣٢ ) أن الشفافية الإدارية ترتبط ارتباطا وثيقا بالتشريعات والقوانين والأنظمة ، فالشفافية في تعريفها تتناول مجال التشريعات والقوانين والأنظمة من حيث وضوحها وبساطتها ، ما يؤدي إلى حسن التعامل معها من قبل المعنيين ، بحيث تكون غير قابلة للتأويل ، وألا تكون ضبابية تشعر العاملين بعدم الراحة والأمان ، بالإضافة إلى التركيز على امكانات المؤسسة ، كذلك يجب أن تمتاز بموضوعيتها بحيث تتناسب مع قدر بالانسجام مع بعضها فلا تتعارض مع تشريعات وقوانين أخرى ، كما أن مراجعة القوانين والتشريعات يعد مطلباً من متطلبات الشفافية ، ويتم خلال هذه المرحلة مراجعة النصوص والفقرات المشوبة بالغموض لتوضيحها سواء للموظف أو المواطن ، إضافة إلى معرفة آثار هذه القوانين ومدى مواكبتها للمستجدات الحديثة في بيئة العمل. وقد تم قياس محور القوانين والتشريعات بعدد من العبارات ظهرت في الاستبانة من العبارة التاسعة والثلاثين إلى العبارة الرابعة والأربعين .

### ٣- تقييم الأداء :

تقييم أداء العاملين إحدى العمليات الإدارية التي يقوم بها المدير في دائرته لقياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين ، والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها ، لذا فهي تعد من أهم أدوات التغيير والتطوير داخل المؤسسة ، كما تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة في نفس الوقت، فهي مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط ، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ؛ ليتمكنوا من تقييم أدائهم ، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وحيوية وكفاءة ؛ ليظهروا بمظهر أدائهم أمام رؤسائهم ، كما أنها معقدة ؛ لأن تقييم أداء بعض العاملين يصعب قياسه ؛ لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي

يصعب تقييمها أيضا . ( فارس السبيعي ، ٢٠١٠ ، ٣٦ ) ، ويبرز (خضير حمود وياسين الخرشة ٢٠٠٧ ، ٦٧) أهمية تقييم الأداء في قدرته على التحسين والتطوير ، حيث إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره. كما تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية ، فمما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة. فضلا عن وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت ؛ لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ، ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة ، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول . كما أن استمرار الرقابة والإشراف- كوسائل لتقييم أداء العاملين - يلزم الإدارات بتتبع منجزات العاملين، وتقديم التقارير حول كفاءتهم ونتائج تقييمهم لتكون وثائق للحكم على صحة التقييم، وبذلك نضمن استمرارية الرقابة بغية تقويم ضعف العاملين واقتراح الإجراءات التي تحسن أداءهم .

- الشفافية الإدارية وتقييم الأداء : ترتبط الشفافية الإدارية بتقييم الأداء ارتباطا وثيقا فلكي تحقق هذه العملية أهدافها لابد 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 وإجراءاتها بسيطة بعيدة عن التعقيد ، ونتائجها يجب أن تكون معلنة ومفسرة . كذلك - وكما ذكر Shuler, J. A., Jaeger, P. T., Bertot, J. C., 2010- فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعد في الحد من الفساد من خلال تعزيز الحكم الرشيد ، وتعزيز مبادرات الإصلاح ، والحد من إمكانات فساد السلوك ، وتعزيز العلاقات بين موظفي الحكومة والمواطنين ، والسماح لأنشطة تسمح بتتبع ومراقبة سلوك موظفي الحكومة من قبل المواطنين.

وكما ذكر (أنس عباس ٢٠١١ ، ٢٢) فإنه من المصلحة العامة نشر نتائج التقييم على الأفراد ومناقشتهم فيها إذا طلبوا ذلك ؛ لأنه يساعد على إيجاد تفاهم أكبر بين الإدارة والعاملين كما يوضح لهم أحسن الطرق لإرضائها كما أن الصراحة المتبادلة بين الإدارة والعاملين عن أسباب ترتيبهم على نحو معين من حيث الأقدمية أو الكفاءة تعتبر سياسة رشيدة تتيح لكل فرد أن يتبين نواحي الضعف فيه وأن يتعرف على رأي المشرف في تصرفاته ونشاطه حتى يتمكن من إصلاح عيوبه . كما يعتبر تقييم الأداء المؤسسي والفردى من

متطلبات الشفافية الإدارية ؛ لأنه يتصل مباشرة بأهداف الشفافية ، ولابد له من أن يتحقق دوريا وبشكل منتظم ، وتتطور آلياته ومعاييره ، وتشارك فيه أجهزة الخدمة المدنية والرقابة المالية والإدارية ، وأن تخضع نتائجه للحوار والنقاش ، وتعلن نتائجه للرأي العام ضمن آلية يتفق عليها . (فهد عبد الرحمن رمزي ٢٠١٣ ، ١٨) ، وقد تم قياس محور الأداء والتقييم بعدد من العبارات ظهرت في الاستبانة من العبارة الخامسة والأربعين إلى الحادية والخمسين .

٤- الفساد الإداري والمساءلة :

الفساد الإداري عبارة عن مجموعة من الأعمال المخالفة للقوانين وأصول العمل الإداري ومسلكيته السليمة والهادفة إلى التأثير على الإدارة العامة ، أو قراراتها ، أو أنشطتها ، بهدف الاستفادة المباشرة أو الانتفاع غير المباشر من الوظيفة ، أو التراخي وعدم الانتماء والمسؤولية تجاه العمل العام. ( الامتلاف من أجل النزاهة والمساءلة " أمان" ٢٠١٦ ، ٢٥ ) وقد أصبحت ظاهرة الفساد الإداري حديث الساعة ، واستحوذت على اهتمام المنظمات المحلية والعالمية لما لها من نتائج سلبية على المجتمعات وتنميتها ، فتسابقت الهيئات لمحاربتة ، وسن القوانين والتشريعات التي تردع من يقوم به ؛ لأن وجوده يؤكد على غياب القيم الأخلاقية ، والأسس والضوابط التي تحكم السلوك الإنساني ، مما يعطل خطط وبرامج التنمية.

(فارس السبيعي ، ٢٠١٠ ، ٥٩ )

مفهوم الفساد الإداري : الفساد من الناحية القانونية هو الخروج عن القوانين والأنظمة ، واستغلال غيابهما ، من أجل تحقيق مصالح سياسية أو اقتصادية أو شخصية ، ونعني بالفساد الإداري السلوك المنحرف عن الواجبات الأساسية للعمل ، الذي ينجم عنه حصول صاحب السلطة على مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة . (هاشم الشمري وإيثار الفتلي ، ٢٠١١ ، ٢٣ )

مظاهر الفساد الاداري : تتجلى ظاهرة الفساد بمجموعة من الأنواع والسلوكيات التي يقوم بها بعض

من يتولون المناصب العامة ، ورغم أن المجال قد لا يستدعي عرضها إلا أن خطورة هذه الظاهرة يدفع لعرض أنواع الفساد ، والتي أجمالها ( بلال السكارنة ، ٢٠١١ ، ٨٧ ) فيما يلي:

- الفساد السياسي: ويتعلق بمجمل الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي في الدولة .

- الفساد المالي : ويتمثل بمجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومخالفة تعليمات أجهزة الرقابة المالية .
- الفساد الإداري : ويتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين التي تغتنم الفرصة للاستفادة من الثغرات بدل الضغط على صناع القرار والمشرعين لمراجعتها وتحديثها باستمرار.
- الفساد الأخلاقي : والمتمثل بمجمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته .
- أنواع الفساد الإداري : تختلف أنواع الفساد الإداري والمالي تبعاً للزاوية التي ينظر منها ويمكن تصنيفها كالآتي : (هاشم الشمري وإيثار الفتلي ، ٢٠١١ ، ٤٣ )
  - ١- فساد من حيث الحجم :
    - أ) الفساد الصغير ( الأفقي ) : وهو الفساد الذي يتعلق بأداء الوظائف والخدمات الروتينية ويمارس من قبل فرد واحد دون تنسيق مع الآخرين أساسه الحاجة الاقتصادية والمادية .
    - ب) الفساد الكبير ( الرأسى ) : وهو الفساد الذي يقوم به كبار الموظفين والمسؤولين كرؤساء الدول والوزراء ومن في حكمهم وأساس هذا النوع من الفساد الجشع.
  - ٢- الفساد من حيث النوع :
    - أ) الفساد المحلي : يقصد به ما ينتشر من مظاهر الفساد داخل البلد الواحد .
    - ب) الفساد الدولي : وهو الفساد الذي يأخذ أبعاداً تصل إلى نطاق عالمي .
- الشفافية الإدارية والفساد : تساهم الشفافية بشكل كبير في مكافحة الفساد بأشكاله المختلفة ، ودعم المسيرة نحو التنمية الإدارية الناجحة ، وحفظ المال العام ، والمصلحة العامة ، وحماية الأشخاص المسؤولين من الطعن والاتهام ، لوضوح الأسباب الحقيقية للإخفاق ، وبذلك تتم براءة المسؤولين . والفساد الإداري والمالي يعد العدو الأول للشفافية ، وهما مفهومان متعارضان والعلاقة بينهما عكسية ، فكلما ازدادت الشفافية في العمل الحكومي والإداري ارتفعت إمكانية محاربة الفساد والسيطرة على أثاره المدمرة ، في حين يكون غياب الشفافية سبباً في توفير البيئة التي ينمو فيها الفساد، وكذلك الأمر عندما تكون الشفافية دون المستوى المطلوب.(بلال السكارنة ، ٢٠١١ ، ٧٧)

بينما يربط البعض بين استخدام تقنيات الاتصال الحديثة والشفافية حيث فيؤكدون على أهمية تقنيات المعلومات في تحقيق المساءلة المباشرة التي تمكن المواطنين من الوصول مباشرة إلى معلومات حول عمل المؤسسات العامة . وهذا الشكل من المساءلة يتطلب الشفافية ويقلل الفساد . كما أنه يضمن إيجاد علاقات مع المواطنين (G2C) ، مع الشركات (G2B) ، مع المؤسسات الحكومية (G2G) كما أن تقنيات المعلومات تحقق مجموعة متنوعة من الأهداف منها : تحسين تقديم الخدمات للمواطنين ، وزيادة وصول الجمهور إلى المعلومات ، وإدارة حكومية أكثر كفاءة ، و في نهاية المطاف تقليل الفساد ، وزيادة الشفافية وخفض التكاليف . (Dan Lupua, Corina Georgiana Lazăr b, ٢٠١٣) ، هذا وقد تم قياس محور الفساد الإداري والمساءلة بعدد من العبارات ظهرت في الاستبانة من العبارة الثانية والخمسين إلى السادسة والخمسين .

ثالثاً: واقع الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء ومرسى مطروح :

وللوقوف على طبيعة هذا الواقع تتجه الدراسة الراهنة صوب الميدان .

إجراءات الدراسة الميدانية :

لتطبيق الدراسة الميدانية قام الباحثان بمجموعة من الإجراءات ، وهي على النحو التالي:  
أولاً : إعداد أداة الدراسة الميدانية : اعتمد البحث الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية ، على أن توجه هذه الاستبانة لقيادات الإدارات التعليمية ؛ بغية الوقوف على دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بجنوب سيناء ومطروح ، وتم تصميم الاستبانة كالاتي :

● إعداد الصورة المبدئية للاستبانة :

قام الباحثان بإعداد الصورة الأولية للاستبانة وتحديد محاورها وعبارات كل محور ، وقد استعانا في بناء وإعداد الاستبانة بالمصادر الآتية :

أ- الإطار النظري للبحث الراهن .

ب- الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث .

وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية ، لتستهدف قيادات الإدارات التعليمية في محافظتي (جنوب سيناء - مرسى مطروح) ، وقد اشتملت الاستبانة على محورين هما : الأول : القيادة التحويلية : وله خمسة أبعاد هي " التحفيز ، التأثير المثالي ، الاستثارة الفكرية ، الاهتمام الفردي ومراعاة المشاعر ، التمكين " . والثاني : الشفافية : وله أربعة أبعاد هي " اتخاذ القرارات - القوانين والتشريعات - الأداء والتقييم - الفساد والمساءلة " ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من دائما (٥) ،

غالبا (٤) ، أحيانا (٣) ، قليلا (٢) ، نادرا (١) في الإجابة على أسئلة محوري الدراسة ، وتم عرض الصورة المبدئية للاستبانة على السادة المحكمين ، حيث يضع المحكمون علامة (٧) أمام أحد البدائل حسب مناسبة العبارة للغرض الذي وضعت من أجله ، مع ترك مساحة بعد كل محور لإبداء الرأي بالتعديل أو التغيير أو الحذف أو الإضافة لأي عبارة جديدة لم تتضمنها الاستبانة . وقد انتهى عدد عبارات الاستبانة إلى ( ٥٦ ) عبارة .

ثانياً: صدق أداة الدراسة:

يتسم المقياس أو الأداة بالصدق متى كان صالحا لتحقيق الهدف الذي أُعد من أجله (عبد الحميد ، ٢٠٠٥ ، ٤١٧) ، وهناك طرق كثيرة لقياس صدق الأداة ، إلا أنَّ الدراسة الحالية اعتمدت في حساب صدق الاستبانة على الطرق الآتية :

أ- صدق المحكمين أو الصدق الظاهري : حيث قام الباحثان بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على (١٢) من السادة الخبراء المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بعدد من كليات التربية بجامعات طنطا والسويس والسادات ، لإبداء الرأي حول موافقتهم على عبارات الاستبانة ومعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة العبارات لمحوري وموضوع الدراسة ، ومدى وضوح ودقة صياغة العبارات وسلامتها لغويا ، وحذف وتعديل وإضافة العبارات المطلوبة ، وفي ضوء ذلك تم إعادة صياغة تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ، وبلغ إجمالي النسبة المئوية بالموافقة على محاور وعبارات الاستبانة ما بين (٩٠%) و(١٠٠%) .

ب- الصدق الذاتي : وزيادة في التأكد من صدق الاستبانة ، تم حساب معامل ثبات الاستبانة ، ومن ثمَّ حساب معامل الصدق الذاتي لكل استبانة ، وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، وذلك من خلال المعادلة الآتية : معامل الصدق =  $\sqrt{\text{معامل الثبات}}$  ، فكان صدق الاستبانة كلها  $\sqrt{0,83} = 0,91$  ، وفق الثبات بإعادة التطبيق . وعلى ذلك فإن معامل الصدق الذاتي للاستبانة قد بلغ درجة عالية من الصدق ، وبذلك تكون الاستبانة صالحة للتطبيق على أفراد العينة.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة : يقصد بثبات الأداة : "درجة الخطأ المتغير في المقياس" ، وتتصف الاستبانة بالثبات إذا حصلنا على نفس النتائج عند إعادة استخدام الاستبانة على نفس العينة وفي نفس الظروف ، أو تكون الاختلافات بينهما طفيفة. (محمد ، ٢٠٠٢ ، ١٥٧)

وللتأكد من ثبات الاستبانة تم قياسها بطريقة (إعادة التطبيق) ، وذلك عن طريق تطبيق الأداة على عينة استطلاعية تتكون من (١٢) من القادة التربويين بالمحافظتين محل

الدراسة، ثم تم إعادة التطبيق بعد أسبوعين على نفس المجموعة ، دون علم مسبق ؛ بهدف التأكد من ثبات الأداة ، ويقاس هذا الثبات إحصائياً بمعامل الارتباط بين الدرجات الخام التي تم الحصول عليها في المرتين ، وعلى ضوء ما سبق تم حساب معامل الارتباط بين تطبيق الاستبانة وإعادة تطبيقها ، والذي بلغ ( ٠,٨٣ ) ، وهو معامل ثبات ملائم يمكننا من الوثوق بالاستبانة عند التطبيق.

رابعاً: تحديد حجم العينة :

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من إدارات جنوب سيناء ومرسى مطروح ؛ كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ ، وبلغ إجمالي عدد أفراد المجتمع الأصلي بالمحافظتين (٢٢٣) قائدا تربوياً، والجدول (١) يوضح ذلك

جدول (١) يوضح المجتمع الأصلي

المجموع	وكيل قسم	رئيس قسم	مدير مرحلة	وكيل إدارة	مدير إدارة	الوظيفة المحافظة
١١٢	٢٧	٣٦	١١	٨	٣٠	جنوب سيناء
١١١	٢٨	٣٤	١٢	٩	٢٨	مرسى مطروح
٢٢٣	٥٥	٧٠	٢٣	١٧	٥٨	المجموع

المصدر : قسم الإحصاء بمديرتي التربية والتعليم بجنوب سيناء ومرسى مطروح

على ضوء الجدول (١) السابق نجد أن (٥٨) مدير إدارة ، (١٧) وكيل إدارة ، (٢٣) مدير مرحلة ، (٧٠) رئيس قسم ، (٥٥) وكيل قسم . بنسبة (٥٠,٢%) لجنوب سيناء ونسبة (٤٩,٨%) لمرسى مطروح ، وهذا يؤكد تشابه إجمالي عدد القادة الإداريين بالإدارات التعليمية بالمحافظتين محل الدراسة .

وقد تم توزيع (٩٦) استبانة على أفراد العينة ، عاد منها (٧١) استبانة ، وكان الصالح منها لأغراض البحث العلمي (٥٦) استبانة ، وبذلك وصلت العينة (٥٦) قائدا تربوياً بنسبة ٢٥% من المجتمع الأصلي ، والجدول (٢) التالي يبين توزيع أفراد العينة :

جدول (٢) يوضح توزيع أفراد عينة البحث

المجموع	وكيل قسم	رئيس قسم	مدير مرحلة	وكيل إدارة	مدير إدارة	الوظيفة المحافظة
٢٨	٤	٧	٥	٦	٦	جنوب سيناء
٢٨	٤	٧	٥	٦	٦	مرسى مطروح
٥٦	٨	١٤	١٠	١٢	١٢	المجموع

المصدر : قسم الإحصاء بمديرتي التربية والتعليم بجنوب سيناء ومرسى مطروح

على ضوء الجدول (٢) السابق ، يتضح أن أفراد العينة تختلف ما بين : مدير إدارة ، وكيل إدارة ، مدير مرحلة ، رئيس قسم ، وكيل قسم ، موزعين على (١٢) إدارة تعليمية

دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري --- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

بالتساوي بين المحافظتين (٦) من كل محافظة ، من أصل (١٦) إدارة هي مجموع الإدارات بالمحافظتين . موزعين على النحو التالي : (١٢) مدير إدارة . (١٢) وكيل إدارة . و(١٠) مدير مرحلة . و(١٤) رئيس قسم . و(٨) وكيل قسم .(قسم الإحصاء بمديرتي التربية والتعليم بجنوب سيناء ومطروح)  
أفراد العينة تبعا لمتغيرات البحث:

جدول (٣) يوضح عينة البحث وفقا لمتغير النوع

النسبة %	التكرار	النوع
٧٨,٦%	٤٤	ذكر
٢١,٤%	١٢	أنثى
١٠٠%	٥٦	المجموع

المصدر : قسم الإحصاء بمديرتي التربية والتعليم بجنوب سيناء ومرسى مطروح

على ضوء الجدول (٣) السابق يتضح قلة نسبة عينة الدراسة من الإناث ، حيث بلغت (١٢) بنسبة ٢١,٤% فقط ، كما يتضح أن (٤٤) من أفراد البحث يمثلون ٧٨,٦% من إجمالي أفراد البحث ذكور ، وهي نسبة كبيرة . وربما يعود ذلك لضعف إقبال المرأة على تقلد المناصب القيادية في المحافظات النائية محل الدراسة ، فما زالت النظرة في هذه المناطق الحدودية النائية تستنكر أن تقود المرأة وتصبح رئيسا يصدر الأوامر ويعطي القرارات .

جدول (٤) يوضح عينة البحث وفقا لمتغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل
٨٥,٧%	٤٨	بكالوريوس / ليسانس
٨,٩%	٥	ماجستير
٥,٤%	٣	دكتوراه
١٠٠%	٥٦	المجموع

المصدر : قسم الإحصاء بمديرتي التربية والتعليم بجنوب سيناء ومرسى مطروح

على ضوء الجدول (٤) السابق يتضح أن أفراد البحث يمثلون ما نسبته ٨٥,٧% من إجمالي أفراد البحث مؤهلهم العلمي بكالوريوس / ليسانس ، بينما حصل (٥) منهم على درجة الماجستير ويمثلون نسبة (٨,٩%) ، بينما حصل (٣) منهم على درجة الدكتوراه ويمثلون نسبة (٥,٤%) ، وربما يرجع ذلك لعدم وجود أي جامعات مستقلة بالمحافظتين بها دراسات عليا تسمح للعاملين بالحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه ؛ فمثلا في جنوب سيناء لا يوجد إلا فصول تتبع كلية التربية بالسويس ، كما أن هذه الفصول تعاني مشكلات

عديدة من أهمها عدم وجود كادر مناسب يغطي أعداد الطلبة واحتياجاتهم ، فضلا عن ضعف البنية التحتية للمبنى الذي يتلقى فيه الطلاب المعارف والمقررات ، وكذا غياب الأنشطة الطلابية الجامعية تقريبا عن هذه الفصول . كذلك فإن مطروح ما زالت تتبع جامعة الإسكندرية ، والمسافة بينهما بعيدة ، والسفر شاق جدا .

جدول (٥) يوضح عينة البحث وفقا لمتغير سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
١٤,٣ %	٨	أقل من ٥ سنوات
١٤,٣ %	٨	من ٥ : ١٠ سنوات
٧١,٤ %	٤٠	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠ %	٥٦	المجموع

المصدر : قسم الإحصاء بمديرتي التربية والتعليم بجنوب سيناء ومرسى مطروح

على ضوء الجدول السابق يتضح أن (٨) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته (١٤,٣%) من إجمالي افراد البحث كانت خبرتهم أقل من ٥ سنوات ، بينما كانت خبرة (٨) منهم ويمثلون نسبة (١٤,٣%) من ٥ : ١٠ سنوات ، بينما كانت خبرة (٤٠) منهم ويمثلون نسبة (٧١,٤%) أكثر من ١٠ سنوات . وهي نسبة كبيرة ربما تعزى إلى طبيعة وطريقة الترقية خلال الأعوام السابقة قبل التعديلات الجديدة للترقية والبقاء بالوظيفة ، والتي تتغير كل ثلاث سنوات ، وتحتاج إلى شهادة تجديد من الأكاديمية المهنية للمعلم .

خامسا: الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

استخدمت الدراسة أحد أهم وأشمل وأكثر البرامج الإحصائية شيوعاً ، وهو برنامج ال SPSS أو (Statistical package for social sciences) " الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " ، وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها ، وقد استخدم الباحثان في تحليل البيانات بعض الأساليب الإحصائية :

١- المتوسط الحسابي : يعتبر المتوسط من أهم وأفضل مقاييس النزعة المركزية ومن أكثرها شيوعا واستخداما في التحليل الإحصائي وذلك لما يتمتع به من خصائص وصفات إحصائية جيدة. ولإيجاد المتوسط على أنه مجموع القيم مقسوما على عددها ، يحسب الوسط الحسابي رياضيا بجمع قيم عناصر المجموعة المراد إيجاد وسطها، ويقسم المجموع على عدد العناصر:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{1}{n} (x_1 + \dots + x_n).$$

٢ - الوزن النسبي : ويتم حساب الوزن النسبي للعبارة للتعرف على

دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري --- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

الأهمية النسبية لها بالنسبة للمحور الخاص بها وذلك لترتيب العبارات وفقاً للأهمية النسبية لهم ، ويتم حساب الوزن النسبي للعبارات من المعادلة :  $٥ ك + ٤ ك + ٣ ك + ٢ ك$  ؛  
+  $١ ك ÷ ٥ ن$  ، حيث :  $١ ك =$  عدد التكرارات ( دائماً ) ،  $٢ ك =$  عدد التكرارات ( غالباً ) ،  
 $٣ ك =$  عدد التكرارات ( أحياناً ) ،  $٤ ك =$  عدد التكرارات ( قليلاً ) ،  $٥ ك =$  عدد التكرارات ( نادراً ) ،  $٥ ن =$  عدد أفراد العينة.

٣- ألفا كرونباخ : تعتمد هذه الطريقة على حساب معامل ألفا للاستبانة بعد حذف درجة البعد ، وحساب معامل ألفا للاستبانة ككل ، ويعتمد الصدق الذاتي على حساب الجزر التربيعي لمعامل الثبات، وجدول (٦) التالي يبين قيم معاملات ألفا بعد حذف البعد وقيم الصدق الذاتي :

جدول (٦) : قيم معامل ألفا كرونباخ :

م	المحور	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
١	القيادة	التحفيز	٠.٦٩١	٨
٢	التحويلية	التأثير المثالي	٠.٧٠٠	٧
٣		الاستشارة الفكرية	٠.٧٠٥	٦
٤		الاهتمام الفردي ومراعاة المشاعر	٠.٦٩٩	٥
٥		التمكين	٠.٦٩٤	٥
٦		الشفافية	اتخاذ القرارات	٠.٧٠٥
٧	القوانين والتشريعات		٠.٧٠٧	٦
٨	تقييم الأداء		٠.٦٩١	٧
٩	الفساد والمساءلة		٠.٦٩٨	٥
		الدرجة الكلية	٠.٧٠٧	٥٦

يتضح من جدول (٦) السابق أن قيم معامل ألفا لجميع الأبعاد تُعبر عن ثباتها ، حيث انخفض معامل ألفا بحذف البعد في معظم الاستبانة ، ولم يتغير وظل ثابتاً في بعض الأبعاد ولم يتخط معامل ألفا للاستبانة ككل ، وهذا يُشير إلى أن جميع أبعاد الاستبانة مهمة وحذفها قد يؤثر سلباً عليها ، كما يُشير إلى أن أبعاد الاستبانة تتسم بثبات ملائم ، كذلك يتضح من الجدول أن جميع قيم الصدق الذاتي تعبر عن صدق الاستبانة ، وهذا يشير إلى أن جميع أبعاد الاستبانة تتسم بصدق مرتفع مما يمكن الوثوق بالاستبانة في قياس ما وضعت لقياسه.  
سادساً: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية :

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة الميدانية ، يليها عرض لنتائج تحليل كل بعد من أبعاد محوري الاستبانة مع تفسير هذه النتائج إحصائياً . وقد تم تقدير درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قادة الإدارات التعليمية حسب معيار الحكم بالاستناد إلى قيمة المتوسط الحسابي الموزون للبعد والدرجة الكلية للدور من خلال الفئات التالية: (من ٤,٢٠ إلى ٥ مرتفعة جدا) (من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ مرتفعة) (من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ متوسطة) (من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠ منخفضة) (من ١ إلى أقل من ١,٨٠ منخفضة جدا)

ونعرض فيما يلي لنتائج الدراسة :

جدول (٧) المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على أبعاد القيادة التحويلية والشفافية

م	المحور	البعد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
١	القيادة التحويلية	التحفيز	٨	٣,٢٧	متوسط	٢
٢		التأثير المثالي	٧	٣,٠٣	متوسط	٧
٣		الاستثارة الفكرية	٦	٣,٢٤	متوسط	٤
٤		الاهتمام الفردي ومراعاة المشاعر	٥	٣,١٧	متوسط	٦
٥		التمكين	٥	٢,٩	منخفض	٨
		محور القيادة التحويلية	٣١	٣,١٢	متوسط	
٦	الشفافية	اتخاذ القرارات	٧	٣,٠٣	متوسط	٧
٧		القوانين والتشريعات	٦	٣,٤٧	مرتفع	١
٨		تقييم الأداء	٧	٣,٢٢	متوسط	٥
٩		الفساد والمساءلة	٥	٣,٢٦	متوسط	٣
		محور الشفافية	٢٥	٣,٢٥	متوسط	
		الاستبانة ككل	٥٦	٣,١٩	متوسط	

يتضح من الجدول (٧) السابق أن درجة ممارسات القادة بالإدارات التعليمية بمجتمع الدراسة للشفافية والقيادة التحويلية كانت بمجملها متوسطة ، حيث بلغ المتوسط العام (٣,١٩) . وقد جاء بُعد " القوانين والتشريعات " الوحيد بتقدير مرتفع ، وجاء بالمرتبة الأولى حيث بلغ متوسطه (٣,٤٧) وهذا يُعزى إلى تقدير أفراد العينة واحترامهم للقوانين والتشريعات التي تنظم العمل بالإدارات ، ثم تبعه بُعد " التحفيز " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ

دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري --- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

(٣,٢٧) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " الفساد والمساءلة " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٦) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " الاستشارة الفكرية " بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٤) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " تقييم الأداء " بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٢) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " الاهتمام الفردي ومراعاة المشاعر " بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٧) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " التأثير المثالي " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣) وقد اشترك معه بالمرتبة السابعة بُعد " اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " التمكين " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩) بدرجة ضعيفة . وهذه النتيجة الكلية التي أظهرتها الدراسة تشير إلى أداء قيادي وشفافية متوسطة لدى قادة الإدارات بمجتمع الدراسة ، كما تشير إلى ضعف مجال التمكين الأمر الذي يحتاج إلى التركيز على اللامركزية للخروج من فكرة انتظار قرار وتعليمات الجهات الأعلى .

جدول (٨) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على عبارات بُعد التحفيز

م	الاستجابة	دائما		غالباً		أحياناً		قليلاً		نادراً		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب	
		النسبة %	التردد												
١	أقوم بتعزيز الفعاليات والأنشطة داخل إدارتي لإثارة التنافس	١٤,٢٨	٨	١٦,٠٧	٩	١٦,٠٧	٩	٢٨	٥٠	٧	١٢,٥	٤	٧,١٤	٣,١٧	٥
٢	أتابع سعي العاملين لتحقيق النمو المهني	١٦,٠٧	٩	١٦,٠٧	٨	١١,٢٨	١١	١٩,٦٤	١١	١٨	٣٢,١٤	١٠	١٧,٨٥	٢,٧٨	٧
٣	أوفر المناخ المحفز على الإبداع والتجديد	٣٣,٩٣	١٩	٣٣,٩٣	١٨	٣٢,١٤	٩	١٦,٠٧	٢	٣,٥٧	٣,٥٧	٨	٣,٥٧	٤,١١	٢
٤	أشجع	٥٠	٢٨	١٤,٠٧	٨	١٤,٠٧	٧	١٢,٥	٩	١٦,٠٧	٤	٧,١٤	٣,١٧	٣,٨١	١

	٧٧	٤	٤		٠٧		٥		٢٨				العاملين على العمل بروح الفريق لتنفيذ الأعمال
٥	٤	٠,٦٥	٣,٢٥	١٤,٢٨	٨	١٠,٧١	٦	٣٢,١٤	١٨	٢١,٤٢	١٢	٢١,٤٢	أحدث العاملين على المشاركة في البرامج التدريبية
٦	٨	٠,٥١	٢,٥٣	٣٢,١٤	١٨	٢١,٤٢	١٢	٢١,٤٢	١٢	١٠,٧١	٦	١٤,٢٨	أجرب الأفكار الجديدة ولا أحكم عليها مسبقا
٧	٦	٠,٥٨	٢,٩١	١٧,٨٥	١٠	٢١,٤٢	١٢	٢٨,٥٧	١٦	١٦,٠٧	٩	١٦,٠٧	أطلب من الآخرين تقييم عملي
٨	٣	٠,٦٩	٣,٤٦	١٤,٢٨	٨	١٤,٢٨	٨	١٧,٨٥	١٠	١٧,٨٥	١٠	٣٥,٧١	أثق بقدرات العاملين وأستفيد من طاقاتهم

جدول (٩) مستويات بعد التحفيز

المستوى	التكرار	النسبة
منخفض	١٨	% ٣٢,١
متوسط	٢٤	% ٤٢,٩
مرتفع	١٤	% ٢٥
المجموع	٥٦	% ١٠٠

يتضح من جدول (٩) السابق أنه قد تم تقسيم بُعد التحفيز إلى ثلاثة مستويات (مرتفع -متوسط - منخفض ) وتبين أن ٢٥ % من العينة محور الدراسة تقع في المستوى المرتفع، بينما يقع ٤٢,٩% في المستوى المتوسط ، في حين يتكون المستوى المنخفض من ٣٢.١ % من العينة ، وتبين هذه النتيجة أن قرابة النصف من القادة عينة الدراسة يحفزون

مرؤسيهم بصورة متوسطة ، وأن قرابة الثلث لا يحفزون المرءوسين ، كما تُبين هذه النتيجة أيضا أن هؤلاء القادة يقومون بمسئولياتهم بدرجة متوسطة في تقديم تحفيز فاعل مؤثر إيجابيا على الأداء الإداري بالمناطق محل الدراسة ، وهذا قد يُعزى إلى ضعف الأداء الإداري لدى أفراد العينة ، وعدم قدرتهم على تقديم أسلوب يشجع العمل بروح الفريق ، والعمل الجماعي ويوفر جوا من الألفة والإخاء بين العاملين كما يعزز السلوك الإيجابي لديهم تجاه الإدارة التعليمية التي يعملون بها ، وهو ما يتفق ودراسة " Lenny Ch Nawangsari, et.all 2015 " والتي أظهرت نتائجها أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيرا إيجابيا ومباشرا على الأداء . كذلك يتفق ودراسة " جواد صالحه ٢٠١٣ " والتي أوصت بضرورة العمل على تطوير أداء المديرين من خلال تطوير البيئة المادية ، وتلبية احتياجاتهم من الكوادر البشرية والاحتياجات المادية ، والمالية ، وتوجيههم لكل جديد في مجال الإدارة والقيادة ، وتدريبهم لرفع كفاءتهم المهنية ، ومنحهم المزيد من الصلاحيات .

وعلى ضوء الجدول (٨) يتضح أن أعلى المفردات تحققا جاء ترتيبها كالتالي :

- المفردة رقم (٤) والتي تنص على " أشجع العاملين على العمل بروح الفريق لتنفيذ الأعمال " قد تحققت بأعلى الدرجات ونالت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠,٧٧) وربما يُعزى ذلك إلى قلة الأعداد في الإدارة في المحافظتين محل الدراسة ، فهذه القلة تولد نوعا من التواصل الكبير بين القائد والمرؤوسين ، فإدارة تعليمية مثل سانت كاترين أو دهب بجنوب سيناء مثلا لا يتجاوز عدد العاملين بها (٣٠) فردا بما في ذلك موجهي المواد الدراسية .
- جاء في المرتبة الثانية المفردة رقم (٣) والتي تنص على " أوفر المناخ المحفز على الإبداع والتجديد " بوزن نسبي ( ٠,٧٤ ) ، وربما يُعزى هذا إلى حرص أفراد العينة على التميز بين الأقران في الإتيان بالجديد ليشعر المحيطون بوجودهم ؛ حيث يأخذ هؤلاء إجازة أسبوعا شهريا ، ليسافروا إلى محافظاتهم الأصلية لرؤية أسرهم والاطمئنان عليهم . أما بالنسبة للمفردات الأقل تحققا فقد جاء ترتيبها كالتالي :
- المفردة رقم (٦) والتي تنص على " أجرب الأفكار الجديدة ولا أحكم عليها مسبقا " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة الأخيرة بمتوسط (٠,٥١) وربما يُعزى ذلك إلى سيطرة الفكر القديم وسيادته ، والانصياع لمبدأ الإنسان عدو ما يجهل . وهذا الواقع يتفق وتوصيات

دراسة " جواد صالحه ٢٠١٣ " التي أوصت بضرورة توجيه القادة التربويين لكل جديد في مجال الإدارة والقيادة ، وتدريبهم لرفع كفاءتهم المهنية ، ومنحهم المزيد من الصلاحيات .

- المفردة رقم (٢) والتي تنص على " أتابع سعي العاملين لتحقيق النمو المهني " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (٠.٥٥) وربما يُعزى ذلك إلى غياب الفوائد المباشرة من وراء هذه التنمية المهنية للفرد ، وهذا يتفق وتوصيات دراسة " محمد نعيم ٢٠١٢ " والتي أوصت بأن تخصص الوزارة جزءا من موازنتها العامة لبرامج وأنشطة التنمية المهنية وتنمية الموارد البشرية ، بما يتيح المجال للقائمين على تنمية الموارد البشرية منح حوافز مناسبة للمتميزين .

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على عبارات بُعد

#### التأثير المثالي

م	الاستجابة العنصرية	دائما		غالبا		أحيانا		قليلًا		نادرا		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة %	التردد											
١	أقوم بتقليد سلوك رئيسي في العمل	٣,٥	٢	٣,٥	٧	١٢	٢١,٤٢	٢٢	٣٩,٢٨	١٨	٣٢,١٤	٢,٠٧	٠,٤١	٧
٢	أتجاوز مصالح ذاتية لتحقيق المصلحة العامة	٣٥,٧١	٢٠	٢٨,٥٧	١٦	١٢	٢١,٤٢	٤	٧,١٤	٤	٧,١٤	٣,٧٩	٠,٧٦	١
٣	أهتم بمناقشة القضايا التي تضيء التميز في الإدارة	٣٢,١٤	١٨	٢١,٤٢	١٢	١٠	١٧,٨٥	١٠	١٧,٨٥	٦	١٠,٧١	٣,٤٦	٠,٦٩	٢
٤	أوجه العاملين نحو الشعور بالانتماء للإدارة	١٠,٧١	٦	١٠,٧١	٦	١٢	٢١,٢	١٨	٣٢,١٤	١٤	٢٥	٢,٥٠	٠,٥٠	٦
٥	أنتصر	٢١,١٢	١٢	٣٢,١٨	١٨	١٢	٢١,١٢	٨	١٤,٨	٦	١٠,٦	٣,٣	٠,٣	٣



- وعلى ضوء الجدول (١٠) يتضح أن أعلى المفردات تحققا جاء ترتيبها كالتالي :
- المفردة رقم (٢) والتي تنص على " أتجاوز مصالحي الذاتية لتحقيق المصلحة العامة " قد تحققت بأعلى الدرجات ونالت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٧٦) وربما يُعزى ذلك إلى الثقة الزائدة لدى القادة في تصرفاتهم ، كما أن القادة في الإدارة هم القدوة لباقي العاملين ، وهم المسؤولون عن نجاح الإدارة وتميزها ، وهذا يحتم عليهم أن تكون سلوكياتهم متميزة تراعي المصلحة العامة ، حيث أنه لا يوجد قائد يدعو للإصلاح ، وهو ذو سلوك سلبي .
  - جاء في المرتبة الثانية المفردة رقم (٣) والتي تنص على " أهتم بمناقشة القضايا التي تضفي التميز في الإدارة " بوزن نسبي ( ٠.٦٩ ) ، وربما يُعزى هذا إلى إحساس قادة الإدارة بأن تميز الإدارة هو في الواقع تميز لهم ، وهذا يجعلهم يركزون على مناقشة ما يُعلي من شأن الإدارة ، وهذا يظهر بوضوح في منطقتي الدراسة حيث لمس الباحثان أن قادة العمل بالإدارة لا ينفكون يتركونها ، فهم يلتقون بها ليلا بعد العشاء يوميا إنجاز الأعمال ومناقشة المسائل الإدارية وغيرها ، فجميع الإدارات بمحافظتي الدراسة - تقريبا - تعمل فترة مسائية دون التقيد بطبيعة اليوم حتى في الإجازات في أيام الجمعة والسبت .
  - أما بالنسبة للمفردات الأقل تحققا فقد جاء ترتيبها كالتالي :
  - المفردة رقم (١) والتي تنص على " أقوم بتقليد سلوك رئيسي في العمل " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة الأخيرة بمتوسط (٠.٤١) وربما يُعزى ذلك إلى تدني مستوى قناعة أفراد العينة بفوائد تقليد سلوك رؤسائهم في العمل ، وبالتالي فهم لا يسعون إلى السلوك الأمثل الذي يجعل مرؤوسيهم يقلدونهم ، وهذا قد يفضي إلى ضعف تأثير القادة في مرؤوسيهم مما يؤكد دقة نتائج هذا البعد ، والذي جاء مستوى تحقيقه منخفضا .
  - المفردة رقم (٤) والتي تنص على " أوجه العاملين نحو الشعور بالانتماء للإدارة " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (٠.٥٠) وربما يُعزى ذلك إلى ضعف شعور القادة بالإدارة أنفسهم بالانتماء للإدارة ، وكما هو معلوم فإن فاقد الشيء لا يعطيه . وهذا يتفق ونتائج دراسة الجمل ٢٠٠٦ ، والتي أظهرت أن مستوى الانتماء المهني العام في مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية جاء دون المستوى . وأن دافعية العمل لدى الأفراد كانت فوق المتوسط .

دور القيادة التحولية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري --- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

جدول (١٢) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على عبارات بُعد

الاستشارة الفكرية

م	الاستجابة	دائما		غالباً		أحياناً		قليلاً		نادراً		المتوسط النسبي	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة %	التكرار											
١	أراعي وجهات النظر التي تهدف تطوير طرق العمل بالإدارة	٢٠	٣٥,٧١	١٦	٢٨,٥٧	١٠	١٧,٨٥	٦	١٠,٧١	٤	٧,١٤	٣,٧٥	٠,٦٥	٣
٢	أشجع العاملين على تقديم وجهات نظر جديدة وأن تعارضت مع وجهة نظري	٢٠	٣٥,٧١	١٤	٢٥	١٤	٢٥	٦	١٠,٧١	٤	٧,١٤	٣,٨٢	٠,٧٦	١
٣	أقدم طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل بالإدارة	١٢	٢١,٤٢	١٠	١٧,٨٥	١٠	١٧,٨٥	١٤	٢٥	١٠	١٧,٨٥	٣	٠,٦٠	٤
٤	أعزّلت عالياً والانشطة البناءة في إدارتي لإثارة التنافس الشريف	١٨	٣٢,١٤	١٢	٢١,٤٢	١٠	١٧,٨٥	٨	١٤,٢٨	٨	١٤,٢٨	٣,٤٣	٠,٦٩	٢
٥	أنجز العمل بأسلوب غير تقليدي	٦	١٠,٧١	٨	١٤,٢٨	١٢	٢١,٤٢	١٨	٣٢,١٤	١٢	٢١,٤٢	٢,٦٠	٠,٥٢	٦
٦	أتعامل مع	١٠	١٧,٨٥	١٠	١٧,٨٥	١٢	٢١,٤٢	١٢	٢١,٤٢	١٢	٢١,٤٢	٢,٨٩	٠,٥٨	٥



- دراسة (الزعيبي ٢٠٠٩) التي تبين فيها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية ككل .
- جاء في المرتبة الثانية المفردة رقم (٤) والتي تنص على " أعزز الفعاليات والأنشطة البناءة في الإدارة لإثارة التنافس الشريف " بوزن نسبي (٠.٦٩) ، وربما يُعزى هذا إلى رغبة القادة بالإدارة التعليمية في إخراج كل طاقات العاملين معهم ؛ لأن ذلك يصب في النهاية لصالحهم عند مدير المديرية وغيره من متابعي الإدارة .
- أما بالنسبة للمفردات الأقل تحققا فقد جاء ترتيبها كالتالي :
- المفردة رقم (٥) والتي تنص على " أنجز العمل بأسلوب غير تقليدي " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة الأخيرة بمتوسط (٠.٥٢) وربما يُعزى ذلك إلى سيطرة الطرق الإدارية القديمة على القادة بالإدارة ، وقيام كل منهم بإنجاز الأعمال بنفسه في أغلب الأحيان ، باعتبار أنه لا يوجد من لديه القدرة على إنجازها كما يريدون . فضلا عن غياب برامج تدريب عصرية حديثة تدرس هؤلاء القادة على الابتكار والتطوير والتحديث
- المفردة رقم (٦) والتي تنص على " أتعامل مع العاملين كأفراد مميزين أكثر من كونهم أفرادا يعملون في الإدارة " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (٠.٥٨) وربما يُعزى ذلك إلى أن رؤية القادة للعاملين في الإدارة رؤية قاصرة تنطلق من فكر وتصور لا يستثير الآخر ، ولا يحرك فكره ، وهي ممارسات سلبية لا تقوم على المرونة ، والعمل بروح الفريق والتكامل . رغم أن إظهار مشاعر الاحترام من قبل المدير يساهم في بناء الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين؛ مما يخلق حافزا لدى العاملين لبذل أقصى طاقاتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم ، ويرى الباحثان أن ممارسة القائد للتأثير المثالي يعكس مقدرته على تحقيق أهداف الإدارة ورسالتها ، كما أن سلوك التأثير المثالي يجعل العاملين يشعرون بأنهم فخورون بارتباطهم بالقائد؛ إذ أنهم ينظرون إليه باحترام وتقدير وثقة ، مما يجعل العاملين يتمتعون بمعنويات عالية وسلوك أخلاقي راق يدفعهم إلى أن يُسَخِّروا كل ما يملكون في أداء أعمالهم الأمر الذي ينعكس على عمليات اتخاذ القرارات.

## جدول (١٤) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على عبارات بُعد

## الاهتمام الفردي ومراعاة المشاعر

م	الاستجابة العنصرية	دائما		غالباً		أحياناً		قليلاً		نادراً		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة %												
١	أقدر العاملين حال إنجاز عمل بطريقة متميزة	٢٠	٣٥,٧١	١٢	٢١,٤٢	١٤	٢٥	٦	١٠,٧١	٤	٧,١٤	٣,٦٨	٠,٧٤	٢
٢	أتعامل مع كل فرد بطريقة تتناسب وطبيعة العمل الخاص به	٧	١٢,٥	١٢	٢١,٤٢	١٠	١٧,٨٥	١٠	١٧,٨٥	١٧	٣٠,٣٦	٣,٠٤	٠,٥٤	٥
٣	أهتم شخصياً بالعاملين الذين لديهم قدرات خاصة	٢٠	٣٥,٧١	١٥	٨,٩٢	١٢	٢١,٤٢	٦	١٠,٧١	٣	٥,٣٦	٣,٠٩	٠,٧٥	١
٤	أسارع بتفويض السلطة لخلق بيئة تشاورية بالإدارة	٨	١٤,٢٨	٨	١٤,٢٨	٢٤	٤٢,٨٥	٨	١٤,٢٨	٨	١٤,٢٨	٣	٠,٦٠	٤
٥	أهتم بالحاجات الشخصية للعاملين معي بالإدارة	١٢	٢١,٤٢	١٠	١٧,٨٥	١٢	٢١,٤٢	١٢	٢١,٤٢	١٠	١٧,٨٥	٣,٠٤	٠,٦١	٣

جدول (١٥) مستويات بعد الاهتمام الفردي ومراعاة المشاعر

المستوى	التكرار	النسبة
منخفض	١٧	٣٠ %
متوسط	٢٦	٤٦ %
مرتفع	١٣	٢٤ %
المجموع	٥٦	١٠٠ %

يتضح من الجدول (١٥) السابق أنه قد تم تقسيم بُعد الاهتمام الفردي ومراعاة المشاعر إلى ثلاثة مستويات ( مرتفع - متوسط - منخفض ) وتبين أن ٢٤% من العينة محور الدراسة تقع في المستوى المرتفع ، بينما ٤٦% تقع في المستوى المتوسط ، في حين يتكون المستوى المنخفض من ٣٠% من العينة ، وتبين هذه النتيجة أن قرابة النصف من القادة عينة الدراسة لديهم اهتمام فردي ومراعاة لمشاعر المرؤوسين بدرجة متوسطة ، كما تبين هذه النتيجة أن قرابة الثلث جاء اهتمامهم الفردي ومراعاة مشاعر المرؤوسين بدرجة ضعيفة ، مما يؤثر على أداء الأفراد ، ولا يحرك دافعيتهم نحو تفعيل أدائهم الإداري ، وهذا ربما يُعزى إلى قسوة وصعوبة معطيات البيئة النائية التي يعملون بها والتي كثيرا ما تنجسد في تصرفات الجميع ، فالإنسان ابن بيئته ، رغم أن ثمة ارتباط وثيق بين الاهتمام ومراعاة المشاعر وارتفاع الروح المعنوية في تحسين الأداء الإداري للعاملين ، وهذا يتفق مع نتيجة دراسة (مدين ٢٠١٢) التي تبين فيها وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين ، وتتفق كذلك ونتيجة دراسة (الثبتي ٢٠١٢) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة وجيدة إلى حد ما بين درجات توافر المهارات القيادية وبين درجات الروح المعنوية.

وعلى ضوء الجدول (١٤) يتضح أن أعلى المفردات تحققا جاء ترتيبها كالتالي :

- المفردة رقم (٣) والتي تنص على " أهتم شخصياً بالعاملين الذين لديهم قدرات خاصة " قد تحققت بأعلى الدرجات ونالت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٧٥) وربما يُعزى ذلك إلى أن الشخص المميز في مجاله يفرض الاهتمام به على الجميع ، وبخاصة رؤسائه ، فالرئيس غالبا يُقرب الأفراد المميزين للاستفادة من تميزهم في إنجاز الأعمال التي تُظهر إدارته متميزةً على باقي الإدارات .
- جاء في المرتبة الثانية المفردة رقم (١) والتي تنص على " أقدر العاملين حال إنجاز عمل بطريقة متميزة " بوزن نسبي ( ٠.٧٤ ) ، وربما يُعزى هذا إلى أن القائد عندما يقوم

بمراعاة شعور العاملين وتشجيعهم لقبول المهام والأهداف بحماس وتحدي ، فإن ذلك يعني أيضا مقدرته كزعيم على الهام وتشجيع التابعين لإتباع السلوك الملائم وبالتالي رفع كفاءتهم، كما يعود السبب في ذلك أيضا إلى أن مراعاة شعور العاملين فكرياً تجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي قد تواجه أدائهم لأعمالهم بشكل الجيد ؛ إذ أن تعاطف المدير مع العاملين واستماعه الجيد لأفكارهم يولد شعورا بالإيجابية لدى الموظف مما يدفعه لتحسين أدائه في الإدارة.

أما بالنسبة للمفردات الأقل تحققا فقد جاء ترتيبها كالتالي :

- المفردة رقم (٢) والتي تنص على " أتعامل مع كل فرد بطريقة تتناسب وطبيعة العمل الخاص به " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة الأخيرة بمتوسط (٠.٥٤) وربما يُعزى ذلك إلى تداخل الأعمال بالإدارات محل الدراسة ؛ فغياب بعض الأفراد يجع زملاءهم يقومون بأعمالهم ، ومع الوقت تتداخل الأعمال فلا يكون لكل فرد عمل محدد خاص به وحده ، فالموجه العام قد يتحول من التوجيه إلى رئاسة لجنة المتابعة لمدة فصل دراسي ثم يعود للتوجيه مرة أخرى وهكذا ، وهو ما حدث مع موجه عام اللغة العربية بجنوب سيناء في عام ٢٠١٦ م .
- المفردة رقم (٤) والتي تنص على " أسارع بتفويض السلطة لخلق بيئة تشاركية بالإدارة " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (٠.٦٠) وربما يُعزى ذلك إلى لجوء بعض القادة إلى النمط التسلطي والاستبدادي في الإدارة ، وتبني البعض الآخر لنظ احتكار القرارات فلا يلجأون لتفويض السلطة إلا في حالة أخذهم إجازات رسمية فقط ، وقد يكون لغياب برامج التدريب دور كبير في لجوء القادة لهذه الأنماط السلبية دون أن يعوا أخطارها وأضرارها ، كما أن مدير الإدارة أو القسم هو المسئول الأول عن تحسين سير العمل بإدارته وقسمه من جميع الوجوه ، وهذا يختلف وتوصيات دراسة (أبو النور ٢٠١٠) والتي أوصت بتطوير مستوى القيادات الإدارية ، وتشجيعهم للتوجه للعمل الجماعي والنمط التشاركي وتفويض بعض الصلاحيات للعاملين . لأن إعطائهم الصلاحيات وتفويض السلطة لهم من شأنه أن يرفع من درجة الروح المعنوية ، وتحسين الأداء الإداري .

دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري --- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

جدول (١٦) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على عبارات بُعد

التمكين

م	الاستجابة العنصرية	دائما		غالبا		أحيانا		قليلًا		نادرا		المتوسط النسبي	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة %	التكرار											
١	أجمع المعلومات الضرورية من مصادر مختلفة	٤	٧,١	٦	١٠,٠	١٠	١٧,٨	١٦	٢٨,٥	٢٠	٣٥,٧	٢,٢	٠,٤٥	٥
٢	أقدم تعليمات ومعلومات واضحة مفصلة ليلتزم بها العاملون	١٢	٢١,٤	١٦	٢٨,٥	١٤	٢٥	١٠	١٧,٨	٤	٧,١	٣,٣	٠,٦٨	١
٣	أفوض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم	٨	١٤,٢	٨	١٤,٢	٨	١٤,٢	٢٠	٣٥,٧	١٢	٢١,٤	٢,٦	٠,٥٣	٤
٤	أسعى لإيجاد الطريق لتأسيس النظم والعمليات التي لا تقيد العاملين	١٠	١٧,٨	١٠	١٧,٨	٨	١٤,٢	١٨	٣٢,١	١٠	١٧,٨	٢,٨	٠,٥٧	٣
٥	أدعم بيئة التعلم ولدي الرغبة أن أكون متعلما	١٢	٢١,٤	١٦	٢٨,٥	١٤	٢٥	٨	١٤,٢	٦	١٠,٠	٣,٣	٠,٦٧	٢

جدول (١٧) مستويات بعد التمكين

المستوى	التكرار	النسبة
منخفض	٢٥	٤٤,٣%
متوسط	٢٢	٣٩,٣%
مرتفع	٩	١٦,٤%
المجموع	٥٦	١٠٠%

يتضح من الجدول (١٧) السابق أنه قد تم تقسيم بُعد التمكين إلى ثلاثة مستويات (مرتفع - متوسط - منخفض) وتبين أن ١٦,٤% من العينة محور الدراسة تقع في المستوى المرتفع، بينما ٣٩,٣% تقع في المستوى المتوسط، في حين يتكون المستوى المنخفض من ٤٤,٣% من العينة، وتبين هذه النتيجة أن قرابة النصف من القادة عينة الدراسة يمكنون لمروسيهم بدرجة ضعيفة، مما يؤثر سلباً على أداء الأفراد، ولا يحرك دافعيتهم نحو تفعيل أدائهم الإداري، وهذا ربما يُعزى إلى عدم إدراك عينة الدراسة لأهمية التمكين كعنصر هام من عناصر نجاح القيادة؛ لأن التمكين يجعل الموظف يشعر بأنه المسئول الأول والأخير عن القرارات المتعلقة بعمله، مما يدفعه للاهتمام بتفاصيل أدائه، كما يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن القيادة التحويلية تتم في العادة من خلال فرق عمل؛ وشعور الموظف بالمسؤولية داخل فريقه يساهم في تشجيعه على العمل بطريقة أفضل وذلك من خلال بناء ثقة بين أعضاء الفريق الواحد، وخلق فرص النمو والمشاركة بالسلطة. وكذلك فإن حصول بُعد التمكين على درجة ضعيفة قد يُعزى إلى الضعف العام في دور الوزارة، وكذلك في فهم المهمة والأهداف والتي تعد من أهم المعوقات التنظيمية للقيادة التحويلية، كما يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى تدني درجة فهم القادة للحاجة لتطبيق القيادة التحويلية. وهذا يتفق ودراسة الرقب 2008 والتي من نتائجها أن دور الإدارة العليا للوزارة في القيام بعملية التمكين غير كاف، ويحتاج إلى تطوير وتنمية في مختلف الجوانب سواء كان ذلك في وضوح الرؤيا، أو تحديد الأولويات، أو وجود قيادة تؤمن بإحداث عملية تغيير منظم وبناء.

وعلى ضوء الجدول (١٦) يتضح أن أعلى المفردات تحققاً جاء ترتيبها كالتالي:

- المفردة رقم (٢) والتي تنص على " أقدم تعليمات ومعلومات واضحة مفصلة ليلتزم بها العاملون " قد تحققت بأعلى الدرجات ونالت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٦٨) وربما يُعزى ذلك إلى غياب ثقة القادة في العاملين معهم وعدم تمكينهم، وعدم تفويض السلطة لهم، لأنهم يلزمونهم بما يُقدمون، ولا يتركون لهم مساحة للتفكير، ولا فرصة للإبداع. وهذا يتفق ودراستي (كولبير وبيوتروفسكي، ٢٠٠٩)؛ (شولر، جايجر، وبرتوت،

٢٠١٠) في أن الشفافية وحق الوصول إلى المعلومات العامة عنصران أساسيان للديمقراطية ، والثقة في القادة ، ومنع الفساد .

- جاء في المرتبة الثانية المفردة رقم (٥) والتي تنص على " أدم بيئة التعلم ولدي الرغبة أن أكون متعلما " بوزن نسبي ( ٠.٦٧ ) ، وربما يُعزى هذا إلى إحساس القادة أفراد العينة بأهمية التعلم المستمر ، وإضافة الجديد دائما لهم ، وكذا رغبتهم في الظهور بهيئة المتواضعين الذين لا يترفعون عن طلب العلم ، ولا يستنكفون عن التعلم حتى وإن أصبحوا قادة الإدارة التعليمية ، وهم بذلك يربطون بين التمكين لهم والتعلم ، فكل معرفة تمكّن لصاحبها وتُعلي من قدره ومكانته ، وهذا يتفق ونتيجة دراستي ( Thejendra , Deloitte,2004 ) ، (2007) واللتان أكدتا أن التمكين الإداري من الخصائص الضرورية للتعلم لأنه يمكّن العاملين من المشاركة والتصرف بدرجة عالية من الاستقلالية .

أما بالنسبة للمفردات الأقل تحققا فقد جاء ترتيبها كالتالي :

- المفردة رقم (١) والتي تنص على " أجمع المعلومات الضرورية عن المشكلة من مصادر مختلفة " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة الأخيرة بمتوسط (٠.٤٥) وربما يُعزى ذلك إلى إغفال القادة عينة الدراسة أهمية الإلمام بالمعلومات الكافية عن المشكلة قبل إصدار الأحكام والقرارات ، فضلا عن قلة مصادر الحصول على المعلومات في هذه المناطق النائية . ويذكر الباحثان بأهمية أن يلجأ القادة بمجتمع الدراسة إلى الممارسة فلها دور كبير في إجادة الإدارة ، وهو ما ذكره (يزن تيم ٢٠١٤ ، ١٨٦) من أن دراسة أجريت على شركة Honeywell أثبتت نتائجها أن ٥٠ % من المدراء قد تعلموا الإدارة بالممارسة ، وأن ٣٠ % قد تعلموها من خلال العلاقات، وأن ٢٠ % قد تعلموها من خلال التدريبات الرسمية والدراسة .

- المفردة رقم (٣) والتي تنص على " أفوض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (٠.٥٣) وربما يُعزى ذلك إلى تبني هؤلاء القادة عينة الدراسة نمط الإدارة الاستبدادي الذي يستأثر بجميع السلطات والقرارات ، ويرفض تفويض السلطة لأحد ، ويمارس سلطة مطلقة على العاملين ، فلا يشاورهم أو يرجع إليهم في أمر أو قرار ، وهم لا يملكون حياله إلا الطاعة التامة ،

وبعضهم قد يعتبرها واجبا لا مهرب منه . وهو ما يختلف ونتيجة دراسة (العجمي ٢٠١٠) التي تبين فيها أن درجة تطبيق القيادة التشاركية بشكل عام مرتفعة .

جدول (١٨) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على عبارات بُعد اتخاذ

القرارات

م	الاستجابة	دائما		غالبا		أحيانا		قليلًا		نادرا		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة %	التردد											
١	أبواب المعلومات المطلوبة في جداول وأعلنها قبل أخذ القرار	٧,١٤	٤	١٠,٧١	٦	١٧,٨٥	١٠	٣٩,٢٨	٢٢	١٤	٢٥	٢,٣٦	٠,٤٨	٧
٢	أدرس جميع البدائل المقترحة للمشكلة التي تواجه الإدارة	١٠,٧١	٦	١٦,٠٧	٩	٢١,٤٢	١٢	٢٥,٦٤	٢٥	٤٤,٦٤	٤	٢,٧٩	٠,٥٦	٥
٣	أراعي الإمكانيات المتاحة لاختيار البديل المناسب	٢١,٤٢	١٢	٢١,٤٢	١٢	٣٠,٣٥	١٧	١٦,٠٧	٩	١٦,٠٧	٦	٣,٢٧	٠,٦٥	٣
٤	أراعي أن ينسجم القرار المتخذ مع حاجات الأفراد	١٩,٦٤	١١	٢٦,٧٨	١٥	٣٣,٩٢	١٩	٥,٣٥	٣	١٤,٢٨	٨	٣,٣٢	٠,٦٦	٢
٥	أحرص على استطلاع الأمور عند اتخاذ ومتابعة	٣٠,٣٥	١٧	١٦,٠٧	٩	٢٦,٧٨	١٥	١٦,٠٧	٩	١٦,٠٧	٦	٣,٣٩	٠,٦٨	١

دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري --- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

													تفويض القرارات	
٦	٠,٥٥	٢,٧٥	٢١,٤٢	١٢	٢٨,٥٧	١٦	١٧,٨٥	١٠	١٧,٨٥	١٠	١٤,٢٨	٨	أؤكد على تفعيل التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرار	٦
٤	٠,٦٣	٣,٣٠	٨,٩٢	٥	٢٦,٧٨	١٥	٢٥	١٤	١٧,٨٥	١٠	٢١,٤٢	١٢	أسعى إلى تهيئة الأجواء المناسبة لتنفيذ القرار	٧

جدول (١٩) مستويات بُعد اتخاذ القرارات

المستوى	التكرار	النسبة
منخفض	٢٢	% ٣٩,٢
متوسط	٢٤	% ٤٢,٩
مرتفع	١٠	% ١٧,٩
المجموع	٥٦	% ١٠٠

يتضح من الجدول (١٩) السابق أنه قد تم تقسيم بُعد اتخاذ القرارات إلى ثلاثة مستويات (مرتفع - متوسط - منخفض) وتبين أن ١٧,٩% من العينة محور الدراسة تقع في المستوى المرتفع ، بينما ٤٢,٩% تقع في المستوى المتوسط ، في حين يتكون المستوى المنخفض من ٣٩,٢% من العينة ، وتبين هذه النتيجة أن أكثر من الثلث من القادة عينة الدراسة جاء أداؤهم ضعيفا ، وهذا يختلف عن دراسة "الحربي ٢٠٠٥" ، والتي ذكرت أن القدرة على أخذ القرار وعلى حل المشكلات للمدراء في الوزارات السعودية جاء مرتفعا بشكل عام ، بينما يتفق مع نتائج دراسة (أبو النور ٢٠١٠) التي توصلت إلى أن مستوى المشاركة في عملية صنع القرار كان بنسبة متدنية ، كما تبين هذه النتيجة أيضا أن هؤلاء القادة يقومون بمسئولياتهم بدرجة متوسطة في تقديم نموذج قادر على اتخاذ القرارات المناسبة الفعالة التي تساعد الأفراد على تفعيل أدائهم الإداري ، وهذا ربما يُعزى إلى أن بعض القادة لا يتراجعون عن قراراتهم الخاطئة ؛ خشية الظهور أمام مرؤوسيه في صورة المخطئ المتراجع عن قراراته ، وهذا يؤكد أهمية حصول هؤلاء القادة على دورات تدريبية في

اتخاذ القرار ، وهذا يتفق ودراسة " الهبيل ٢٠٠٨ " والتي أكدت أن استئثار القادة بالقرارات وعدم التشاركية فيها يحول دون اتخاذ قرارات فعالة متطورة .  
وعلى ضوء الجدول (١٨) السابق يتضح أن أعلى المفردات تحققا جاء ترتيبها

كالتالي:

- المفردة رقم (٥) والتي تنص على " أحرص على استطلاع الأمور عند اتخاذ ومتابعة تنفيذ القرارات " قد تحققت بأعلى الدرجات ونالت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٦٨) وربما يُعزى ذلك إلى الاهتمام بالقوانين الرسمية وتنفيذها ؛ فالقادة بالإدارة عليهم تطبيق القوانين والقرارات التي وُضعت من قِبَل الوزارة ومديرية التربية والتعليم ، ويحتاج هذا إلى اتخاذ القرارات التي تضمن التطبيق على أرض الواقع ، وعدم التراجع عنها أو التردد فيها مهما كانت الظروف . ويتفق ذلك مع نتيجة دراسة ( Wendy. K. Smith, 2015 ) التي أظهرت أن ممارسة القائد للاستكشاف والاستطلاع تؤثر في نجاح عملية اتخاذ القرار الحيوي في الخيارات الإستراتيجية المتناقضة.
- جاء في المرتبة الثانية المفردة رقم (٤) والتي تنص على " أراعي أن ينسجم القرار المتخذ مع حاجات الأفراد " بوزن نسبي ( ٠.٦٦ ) ، وربما يُعزى هذا إلى رغبة القادة في هذه المناطق النائية في انتشار جو من الانسجام والتفاهم بين العاملين يؤثر على روحهم المعنوية ، ويساعدهم على انجاز الأعمال بسرعة واتقان مما يحقق أهداف الإدارة . وكذلك حرصهم على الظهور بالمظهر الحسن الذي يراعي ظروفهم وحاجاتهم المختلفة .  
. واتفق ذلك الترتيب مع دراسة (العثمان ، ٢٠١٣ ) التي أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أنماط القيادة بالمشاركة والقيادة الاستراتيجية والقيادة التحويلية على عملية اتخاذ القرار الإداري في المصارف التجارية العاملة في الأردن .  
أما بالنسبة للمفردات الأقل تحققا فقد جاء ترتيبها كالتالي :
- المفردة رقم (١) والتي تنص على " أبواب المعلومات المطلوبة في جداول وأعلنها قبل أخذ القرار " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة الأخيرة بمتوسط (٠.٤٨) وربما يُعزى ذلك إلى قلة دراية القادة بالإدارة بكيفية تنفيذ هذه المعلومات في جداول مبنية على خطوات المنهج العلمي الذي تقوم مبادئه على المقدمات التي توصل إلى النتائج .  
وهذا الواقع يختلف عما ذكره " أبو عرفة وآخرون ٢٠٠٦ " من أن الإفصاح عن المعلومات والبيانات حق من حقوق العاملين والمواطنين ، وليست حكرا على أحد بل يجب أن تكون في متناول الجميع .

دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري --- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

- المفردة رقم (٦) والتي تنص على " تؤكد على تفعيل التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرار " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (٠.٥٥) وربما يُعزى ذلك إلى أن هذ التفعيل يحتاج مهارات وقدرات عقلية وعلمية كبيرة وتدريب خاص ربما لا تتوافر في كثير من المدراء والقادة بالإدارة ، وهذا يتفق ودراسة ( منير شقورة ٢٠١٢ ، ١٠٨ ) جدول (٢٠) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على عبارات بُعد

القوانين والتشريعات

م	الاستجابة العنصرية	دائما		غالبا		أحيانا		قليلًا		نادرا		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة %												
١	أحرص على توافقية القرار قبل التنفيذ مع قوانين المديرية	٢٢	٣٩,٢٨	١٥	٢٦,٧٨	١١	١٩,٦٤	٤	٧,١٤	٤	٧,١٤	٣,٨٤	٠,٧٨	١
٢	أحل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية	١٨	٣٢,١٤	١٦	٢٨,٥٧	١٠	١٧,٨٥	٦	١٠,٧١	٦	١٠,٧١	٣,٦٠	٠,٧٢	٢
٣	أعلن الأظمة والقوانين المعمول بها لجميع المواطنين والعاملين	١٨	٣٢,١٤	١٢	٢١,٤٢	١٢	٢١,٤٢	١٠	١٧,٨٥	٤	٧,١٤	٣,٥٤	٠,٧١	٣
٤	الأسس العلمية والخبرات هي الفيصل في اختيار العاملين	١٠	١٧,٨٥	١٠	١٧,٨٥	١٦	٢٨,٥٧	١٠	١٧,٨٥	١٠	١٧,٨٥	٣	٠,٦٠	٦

ن في المستوى يات الإدارية	١٦	٢٨، ٥٧	١٥	٢٦، ٧٨	٩	١٦، ٠٧	٧	١٢، ٥	٩	١٦، ٠٧	٣،٣ ٩	٠، ٦٨	٥
٥	أحرص على وضوح حقوق وواجبات العاملين بكل المستوى يات الإدارية												
٦	أحرص على إيجاد نظام واضح لتوجيه الشكوى والتظلم												

جدول (٢١) مستويات بعد القوانين والتشريعات

النسبة	التكرار	المستوى
٢٥ %	١٤	منخفض
٤٥,٥ %	٢٦	متوسط
٢٩,٥ %	١٦	مرتفع
١٠٠ %	٥٦	المجموع

يتضح من الجدول (٢١) السابق أنه قد تم تقسيم بُعد القوانين والتشريعات إلى ثلاثة مستويات (مرتفع - متوسط - منخفض) وتبين أن ٢٩,٥% من العينة محور الدراسة تقع في المستوى المرتفع ، بينما ٤٥,٥% تقع في المستوى المتوسط ، في حين يتكون المستوى المنخفض من ٢٥% من العينة ، وتبين هذه النتيجة أن قرابة النصف من القادة عينة الدراسة يفعلون القوانين ويحترمون التشريعات بدرجة متوسطة ، مما يؤثر على جودة الأداء الفعلي للأفراد ، وهذا ربما يُعزى إلى أن القوانين والتعليمات تتسم بعضها بالغموض أو التعقيد ، وما زال بعضها يتعارض مع إمكانات وظروف الإدارات التعليمية ، وكذلك مع تنوع المسميات الوظيفية والأعداد والموارد البشرية والمادية بين إدارة وأخرى ، فضلا عن كون مجتمع الدراسة مجتمعا نائيا تخف فيه قبضة تنفيذ القوانين واحترام التشريعات ، وهذا يتفق مع نتيجة دراسة ( حرب ٢٠١١ ) والتي دعت إلى العمل على إعادة النظر بصياغة الأنظمة واللوائح

التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد والعمل على تبسيطها وصياغتها بطريقة مفهومة ومتكاملة وغير قابلة للتأويل .

وعلى ضوء الجدول (٢٠) يتضح أن أعلى المفردات تحققا جاء ترتيبها كالتالي :

- المفردة رقم (١) والتي تنص على " أحرص على توافقية القرار قبل التنفيذ مع قوانين المديرية " قد تحققت بأعلى الدرجات ونالت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٧٨) وربما يُعزى ذلك إلى أن هذه القرارات تأتي من القيادة العليا ودور القيادة الوسطى هو إيصال تلك القوانين والتشريعات إلى مديري المدارس بالإدارات التنفيذية. وهذا يتفق ونتيجة دراسة (الطشة وحوامدة ٢٠٠٩) حيث جاء مجال التشريعات والقوانين والأنظمة في المرتبة الأولى ، فيما جاء مجال الفساد والمساءلة في المتربة الأخيرة.
- جاء في المرتبة الثانية المفردة رقم (٢) والتي تنص على " أحل المشكلات بعيدا عن الإجراءات الرسمية " بوزن نسبي ( ٠.٧٢ ) ، وربما يُعزى هذا إلى تأثر القادة بمجتمع الدراسة بطبيعة المجتمع القبلي في جنوب سيناء ومرسى مطروح ، والذي يعتمد الجلسات العرفية منها لمعالجة وحل الخلافات والمشكلات الاجتماعية ، وقلما يحتاج للجوانب الرسمية عند حل المشكلات ، وهذا يؤكد على أهمية وفاعلية العلاقات الإنسانية في الإدارة فهي من أفضل الطرق والأساليب للتعامل مع العاملين ، وهذا يتفق ودراسة (أحمد المسوري ، ٢٠١٢ ، ٦٧٨) والتي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية في نجاح المدير عند التعامل مع المعلمين والموظفين .

أما بالنسبة للمفردات الأقل تحققا فقد جاء ترتيبها كالتالي :

- المفردة رقم (٤) والتي تنص على " الأسس العلمية والخبرات هي الفيصل في اختيار العاملين في المستويات الإدارية " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة الأخيرة بمتوسط (٠.٦٠) وربما يُعزى ذلك إلى إغفال القادة عينة الدراسة للجوانب العلمية لقصورهم في هذا الجانب ، وهذا يكشف عن غياب الشفافية عند اختيار العاملين في أقسام الإدارة ، وهو ما أكدته دراسة (Powell – Michael 2006) والتي ذكرت أن تطبيق الشفافية يؤدي إلى التخلص من الفساد الإداري داخل المنظمات .
- المفردة رقم (٥) والتي تنص على " أحرص على وضوح حقوق وواجبات العاملين بكل المستويات الإدارية " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (٠.٦٨) وربما يُعزى ذلك إلى أن غياب الشفافية داخل الإدارة جعلت القادة بالإدارات لا يحرصون

على عرض حقوق وواجبات العاملين في وضوح مما يكشف أن ثمة فساد قائم بها ، وهو ما أكدته دراسة ( Rose Christopher 2011 ) والتي ذكرت أن الفساد انتشر في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ، وأكدت على ضرورة رسم استراتيجية واضحة تشتمل على إجراءات ذات طابع شامل ومتكامل للقضاء على الفساد الإداري من خلال تعزيز الشفافية والمحاسبية وتفعيل نظم المساءلة .

جدول (٢٢) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على عبارات بُدع تقييم

الأداء

م	الاستجابة	دائما		غالبا		أحيانا		قليلا		نادرا		المتوسط	الوزن النسبي	الفترة
		النسبة %	التكرار											
١	تتطابق أقوالي مع أفعالي	١٠	١٧,٨٥	٢٠	٣٥,٧١	١٤	٢٥	٥	٨,٩٢	٧	١٢,٥	٣,٤٨	٠,٦٨	٣
٢	أراجع عن أخطائي إذا احتاج الأمر	٦	١٠,٧١	١٦	٢٨,٥٧	١٨	٣٢,١٤	٦	١٠,٧١	١٠	١٧,٨٥	٣,٠٣	٠,٦١	٥
٣	أساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين	٤	٧,١٤	١٠	١٧,٨٥	٢٠	٣٥,٧١	٦	١٠,٧١	١٦	٢٨,٥٧	٢,٦٤	٠,٥٣	٧
٤	لا يشغلني وضع نظام للحوافز والمكافآت طالما أن العمل مستمر	١٨	٣٢,١٤	١٢	٢١,٤٢	١٥	٢٦,٧٨	٦	١٠,٧١	٥	٨,٩٢	٣,٥٧	٠,٧١	١
٥	استمر	١٥	٢٦,١٥	١٥	٢٦,١٥	١٤	٢٥	٦	١٠,٧١	٦	١٠,٧١	٣,٤٨	٠,٦٨	٢

دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري --- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

	٧٠	٨	٧١		٧١				٧٨		٧٨		ر الرقابة والإشرا ف يلزم الإدارا ت بتتبع منجزا ت العامل ن
٦	٠, ٦٠	٣	١٧, ٨٥	١٠	١٧, ٨٥	١٠	٢٨, ٥٧	١٦	١٧, ٨٥	١٠	١٧, ٨٥	١٠	٦ أقدم التقارير حول كفاءة ونتائج تقييم العامل ن لتكون وثائق للحكم على صحة التقييم
٤	٠, ٦٧	٣,٣ ٤	١٠, ٧١	٦	١٤, ٢٨	٨	٢٦, ٧٨	١٥	٢٦, ٧٨	١٥	٢١, ٤٢	١٢	٧ أحرص على استمرا رية الرقابة بغية تقويم ضعف العامل ن واقتر ح إجراء ت تحسن أدائهم

جدول (٢٣) مستويات بعد تقييم الأداء

المستوى	التكرار	النسبة
منخفض	١٦	% ٢٨,٦
متوسط	٢٩	% ٥١,٨
مرتفع	١١	% ١٩,٦
المجموع	٥٦	% ١٠٠

يتضح من الجدول (٢٣) السابق أنه قد تم تقسيم بُعد تقييم الأداء إلى ثلاثة مستويات (مرتفع - متوسط - منخفض) وتبين أن ١٩,٦% من العينة محور الدراسة تقع في المستوى المرتفع ، بينما ٥١,٨% تقع في المستوى المتوسط ، في حين يتكون المستوى المنخفض من ٢٨,٦% من العينة ، وتبين هذه النتيجة أن أكثر من نصف القادة عينة الدراسة جاء تقييمهم للأداء بدرجة متوسطة ، مما يؤثر على نوعية أداء العاملين بالإدارة ، وهو ما يختلف ونتيجة دراسة (فهد رمزي ٢٠١٣ ، ١٠٤) والتي ذكرت أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية بمجال الأداء والتقييم كانت ممارسة بدرجة كبيرة ، وهذا ربما يُعزى إلى ضعف قدرة القادة عينة الدراسة على تقييم الأداء لقلة الدورات التدريبية التي تمكنهم من ذلك، ومن مؤشرات ذلك عدم مساهمتهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين ، وعدم تقديم التقارير حول كفاءة ونتائج تقييم العاملين لتكون وثائق للحكم على صحة التقييم ، وعدم التراجع عن الأخطاء كتابة إذا احتاج الأمر .

وعلى ضوء الجدول (٢٢) يتضح أن أعلى المفردات تحققاً جاء ترتيبها كالتالي :

- المفردة رقم (٤) والتي تنص على " لا يشغلني وضع نظام للحوافز والمكافآت طالما أن العمل مستمر" قد تحققت بأعلى الدرجات ونالت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٧١) وربما يُعزى ذلك إلى غياب إدراك القادة عينة الدراسة لأهمية مكافأة المجدين لتحفيزهم على العمل ، بل إن كل ما يشغلهم هو استمرارية العمل ، كما أنهم لا يدركون أهمية العمل بالقيادة التشاركية من خلال تحفيزهم نحو الأداء التربوي ، كأن يتم تحفيز العاملين على تطوير مستوياتهم وعلى الانتماء والإبداع الإداري ، وتحفيزهم بتطوير ذواتهم عن طريق تهينتهم للالتحاق بالدورات التدريبية بمجال تنميتهم مهنيًا. وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزعبي (٢٠١٢) التي توصلت إلى أن تطبيق القادة الأكاديميين للإدارة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية جاء بدرجة عالية .

- جاء في المرتبة الثانية المفردة رقم (٥) والتي تنص على " استمرار الرقابة والإشراف يلزم الإدارات بتتبع منجزات العاملين " بوزن نسبي (٠.٧٠) ، وربما يُعزى هذا إلى أهمية عنصر المتابعة المستمرة الممنهجة في تفعيل الأداء الإداري وإنجاز الأعمال داخل وخارج الإدارة التعليمية ، فالبعض لا يقوم بعمله إلا إذا علم أن هناك إشراف ورقابة تتبع إنجازاته .

أما بالنسبة للمفردات الأقل تحققاً فقد جاء ترتيبها كالتالي :

- المفردة رقم (٣) والتي تنص على " أساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين" تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة الأخيرة بمتوسط (٠.٥٣) وربما يُعزى ذلك إلى غياب إشراف القادة بالإدارات التعليمية في تحديد حاجاتهم التربوية ، وهو

دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري --- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

أمر خطير يهدد الجسد الإداري والتعليمي . وهذا ما يتفق ونتيجة دراسة سولمان ( ٢٠١١ ) :  
Suleman ، والتي ذكرت أن غالبية مديري المدارس لديهم ضعف إداري ، ولا يستخدمون  
النمط الديمقراطي. وغير مهتمين بحل مشاكل المعلمين الشخصية. وغير متعاونين وليس  
لديهم تواصل اجتماعي.

- المفردة رقم (٦) والتي تنص على " أقدم التقارير حول كفاءة ونتائج تقييم العاملين  
لتكون وثائق للحكم على صحة التقييم " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة قبل الأخيرة  
بمتوسط (٠.٦٠) وربما يُعزى ذلك إلى إغفال هؤلاء القادة كتابة التقارير بدقة ، فالجميع  
كفاء ، ولا توجد فروق فردية بينهم في إنجاز الأعمال، ولا يوجد بينهم مقصر ولا مهمل.  
جدول (٢٤) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على عبارات بُعد

الفساد والمساءلة

م	الاستجابة	دائما		غالباً		أحياناً		قليلاً		نادراً		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب
		النسبة %	التردد											
١	ظروف العمل تجعلني أقوم ببعض المخالفات القانونية	٥	٨,٩	١٦	٢٨,٥٧	١٨	٣٢,١٤	٩	١٦,٠٧	٨	١٤,٢٨	٣,٠١	٠,٧٣	١
٢	تتم محاسبة المقصرين في تنفيذ أعمالهم	١٥	٢٦,٧٨	١٦	٢٨,٥٧	١٤	٢٥	٧	١٢,٥	٤	٧,١٤	٣,٥٥	٠,٧١	٢
٣	اعتماد نظام حكومي إداري الكتروني يقلل الفساد	١١	١٩,٦٤	١١	١٩,٦٤	١٦	٢٨,٥٧	١٠	١٧,٨٥	٨	١٤,٢٨	٣,١٣	٠,٦٣	٥
٤	أحدد نقاط الفشل في العمل	١٢	٢١,٤٢	١٢	٢١,٤٢	١٥	٢٦,٧٨	٩	١٦,٠٧	٨	١٤,٢٨	٣,٢٠	٠,٦٤	٤

													أثناء تراجع الأداء	
٣	٠,٦٨	٣,٤١	٨,٩٢	٥	٨,٩٢	٥	٣٢,١٤	١٨	٣٢,١٤	١٨	١٧,٨٥	١٠	بعض المواقف تجعلني استخدم تغرات قانونية	٥

جدول (٢٥) مستويات بعد الفساد والمساءلة

المستوى	التكرار	النسبة
منخفض	١٥	٢٦,٨ %
متوسط	٣٠	٥٣,٦ %
مرتفع	١١	١٩,٦ %
المجموع	٥٦	١٠٠ %

يتضح من جدول (٢٥) السابق أنه قد تم تقسيم بُعد الفساد والمساءلة إلى ثلاثة مستويات (مرتفع - متوسط - منخفض) وتبين أن ١٩,٦% من العينة محور الدراسة تقع في المستوى المرتفع ، بينما ٥٣,٦% تقع في المستوى المتوسط ، في حين يتكون المستوى المنخفض من ٢٦,٨% من العينة ، وتبين هذه النتيجة أن أكثر من نصف القادة عينة الدراسة غابت عنهم أبرز المؤشرات التي تدل على الشفافية والمساءلة بهذا البعد ومنها استغلال القانون لتحقيق أهداف شخصية يظهر ذلك في أن بعض المواقف تجعل القادة عينة الدراسة يستخدمون تغرات قانونية ، وأنهم لا يتحملون مسؤولية الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة ، وليس لديهم القدرة على تحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء ، وقيامهم ببعض المخالفات القانونية ، وهذا ربما يُعزى إلى تساهل قادة الإدارات التعليمية بحكم الموقع القيادي والمهام والمسؤوليات المناطة بهم عند متابعة العملية التعليمية التربوية بمدارس التعليم العام عن تطبيق القوانين واللوائح، وبالتالي لا يتحقق مبدأ المساءلة والمكاشفة. وهذا يتفق و( تقرير التنافسية العالمية ٢٠١٧/٢٠١٨ ) والذي جاء فيه أن الفساد في مصر يشغل ٩,٨% من جملة المعوقات التي تمنع العمل التجاري (البيزنس) ، وتشغل البيروقراطية الحكومية ٩% ، وتشغل أخلاقيات العمل السيئة ٥% ، بينما تشغل القدرة غير الكافية على الابتكار ١,٨% (The Global Competitiveness Report 2017-2018.p110).

وعلى ضوء الجدول (٢٤) يتضح أن أعلى المفردات تحققاً جاء ترتيبها كالتالي :

- المفردة رقم (١) والتي تنص على " ظروف العمل تجعلني أقوم ببعض المخالفات القانونية " قد تحققت بأعلى الدرجات ونالت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠.٧٣) وربما يُعزى

ذلك إلى طبيعة البيئة بمجتمع الدراسة حيث تبعد المسافات بين المدارس ، فيصعب متابعتها بصورة رسمية جادة ، كذلك فإن طبيعة الإجازات الشهرية للمعلمين وسفرهم لمحافظاتهم الأصلية يؤثر على تنفيذ اللوائح والقوانين ، بالإضافة لأعمال الامتحانات التي لا تخلو أيضاً من بعض المخالفات القانونية . وهذه النتيجة تختلف ونتيجة دراسة (فهد رمزي ٢٠١٣ ، ١٠٦) والتي ذكرت أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية بمجال الفساد والمساءلة كانت ممارسة بدرجة كبيرة كما أدركها المديرون والمشرفون التربويون .

- جاء في المرتبة الثانية المفردة رقم (٢) والتي تنص على " تتم محاسبة المقصرين في تنفيذ أعمالهم " بوزن نسبي ( ٠.٧١ ) ، وربما يُعزى هذا إلى حرص القادة عينة الدراسة على تفعيل القوانين التي تحاسب المقصرين ليكونوا عبرة لغيرهم ، وفي نفس الوقت لإظهار قوة قبضتهم على مرؤوسيه . وهذا يدفع نحو ضرورة التدريب على استخدام أساليب وطرق حديثة في المساءلة ، وهو ما يتفق ودراسة (حنين الشريف ٢٠١٣) والتي أوصت تنمية مهارات الموظفين الإداريين في استخدام أساليب المساءلة الحديثة وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات من العمل والإنجاز .

أما بالنسبة للمفردات الأقل تحققاً فقد جاء ترتيبها كالتالي :

- المفردة رقم (٣) والتي تنص على " اعتماد نظام حكومي إداري إلكتروني يقلل الفساد " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة الأخيرة بمتوسط (٠.٦٣) وربما يُعزى ذلك إلى قصور البعض من القادة عينة الدراسة في استخدام التكنولوجيا والنظام الإداري الإلكتروني جعلهم يرفضون أي فكر جديد لأن هذا التجديد والتطوير لا يتماشى وقدراتهم التكنولوجية المحدودة ، فمن الأفضل لهم إثارة السلامة والسير على نمط السابقين ، وتأجيل الأفكار الجديدة - كما يقولون- إلى الأجيال التي تأتي بعدهم . وهذا يختلف ونتائج دراسة ( Dan Lupua, Corina Georgiana Lazăr b. 2013) والتي أثبتت أن زيادة استخدام الحكومة الإلكترونية سوف يقلل من الفساد. على وجه التحديد ، حيث أشارت النتائج أن زيادة ١٪ في مؤشر الحكومة الإلكترونية يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في الفساد بنسبة ٦.٧٪ .

- المفردة رقم (٤) والتي تنص على " أحدد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (٠.٦٤) وربما يُعزى ذلك إلى عدم قدرة القادة عينة الدراسة على الاستفادة من التغذية الراجعة التي يقدمها لهم البعض أو التي

تظهر لهم من خلاب المواقف العملية ، فضلا عن عدم اهتمام البعض بطبيعة أداء الإدارة ، طالما أن ذلك لا يؤثر على رواتبهم وترقياتهم . وربما يعزى ذلك لعدم وجود جهة مسؤولة لتقييم المتميزين الشرفاء وتشجيع المبدعين وتوجيههم ، فضلا عن غياب المكافآت المادية والمعنوية لهم ، وقد يكون تعود الأفراد على التأثير السلبي للفساد له دور أيضا . وهذا يتفق مع ما جاء في تقرير التنافسية العالمي ٢٠١٧/٢٠١٨ والذي أكد على أن اقتصاد اليوم المعولم يتطلب من الدول أن توفر مجموعات من الأفراد عندهم جودة في التعليم وتدريب مستمر من أجل ضمان التطوير المستمر لمهاراتهم ، وقادرين في نفس الوقت على أداء المهام المعقدة ، والتكيف بسرعة مع تغيرات البيئة ، والاحتياجات المتطورة لنظام الإنتاج (The Global Competitiveness Report 2017-2018.p318).

### نتائج الدراسة :

ملخص نتائج الدراسة : يعرض الباحثان فيما يلي ملخصًا للنتائج التي توصلت إليها

الدراسة:

١- تبين أن درجة ممارسات القادة بالإدارات التعليمية بمجتمع الدراسة للشفافية والقيادة التحويلية كانت بمجملها متوسطة حيث بلغ المتوسط العام (٣,١٩) . وقد جاء بُعد " القوانين والتشريعات " الوحيد بتقدير مرتفع ، وجاء بالمرتبة الأولى حيث بلغ متوسطه (٣,٤٧) وهذا يعزى إلى تقدير أفراد العينة واحترامهم للقوانين والتشريعات التي تنظم العمل بالإدارات ، ثم تبعه بُعد " التحفيز " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٧) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " الفساد والمساءلة " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٦) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " الاستشارة الفكرية " بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٤) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " تقييم الأداء " بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٢) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " الاهتمام الفردي ومراعاة المشاعر " بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٧) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " التأثير المثالي " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣) وقد اشترك معه بالمرتبة السابعة بُعد " اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " التمكين " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩) بدرجة ضعيفة . وهذه النتيجة الكلية التي أظهرتها الدراسة تشير إلى أداء قيادي وشفافية متوسطة

لدى قادة الإدارات بمجتمع الدراسة ، كما تشير إلى ضعف مجال التمكين الأمر الذي يحتاج إلى التركيز على اللامركزية للخروج من فكرة انتظار قرار وتعليمات الجهات الأعلى .

٢- جاء ترتيب أبعاد القيادة التحويلية كالتالي : التحفيز ثم الاستثارة الفكرية ثم الاهتمام الفردي ومراعاة المشاعر ثم التأثير المثالي ، وكلها بدرجة متوسطة ، وفي النهاية جاء بُعد التمكين بدرجة منخفضة .

٣- جاء ترتيب أبعاد الشفافية كالتالي : بعد القوانين والتشريعات بدرجة مرتفعة ، ثم الفساد والمساءلة ثم تقييم الأداء ، وفي النهاية اتخاذ القرارات كلها بدرجة متوسطة .

٤- جاءت ممارسات القيادة التحويلية ببعد التحفيز (أوفر المناخ المحفز على الإبداع والتجديد - أشجع العاملين على العمل بروح الفريق لتنفيذ الأعمال ) بدرجة مرتفعة ، بينما ممارسات (أقوم بتعزيز الفعاليات والأنشطة داخل إدارتي لإثارة التنافس- أتابع سعي العاملين لتحقيق النمو المهني - أحث العاملين على المشاركة في البرامج التدريبية - أطلب من الآخرين تقييم عملي - أثق بقدرات العاملين وأستفيد من طاقاتهم ) بدرجة متوسطة ، وممارسة واحدة هي (أجرب الأفكار الجديدة ولا أحكم عليها مسبقاً) بدرجة منخفضة .

٥- جاءت ممارسات القيادة التحويلية ببعد الاستثارة الفكرية ( أراعي وجهات النظر التي تهدف تطوير طرق العمل بالإدارة - أشجع العاملين على تقديم وجهات نظر جديدة وان تعارضت مع وجهة نظري - أعزز الفعاليات والأنشطة البناءة في إدارتي لإثارة التنافس الشريف ) بدرجة مرتفعة ، بينما ممارسات ( أقدم طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل بالإدارة - أنجز العمل بأسلوب غير تقليدي - أتعامل مع العاملين كأفراد مميزين أكثر من كونهم أفراداً يعملون في الإدارة) بدرجة متوسطة .

٦- جاءت جميع ممارسات القيادة التحويلية ببعد الاهتمام الفردي ومراعاة المشاعر (أتعامل مع كل فرد بطريقة تناسب وطبيعة العمل الخاص به - اهتم شخصياً بالعاملين الذين لديهم قدرات خاصة - أسارع بتفويض السلطة لخلق بيئة تشاركية بالإدارة - اهتم بالحاجات الشخصية للعاملين معي بالإدارة ) بدرجة متوسطة ، باستثناء ممارسة (أقدر العاملين حال إنجاز عمل بطريقة متميزة ) بدرجة مرتفعة .

٧- جاءت ممارسات القيادة التحويلية ببعدهم التأثير المثالي (أتجاوز مصالحها الذاتية لتحقيق المصلحة العامة - أهتم بمناقشة القضايا التي تضفي التميز في الإدارة) بدرجة مرتفعة ، بينما ممارسات ( أتصرف بأسلوب يحظى باحترام العاملين وتقديرهم - أشعر بالارتياح لطريقة تعامل العاملين معي - أطلب المساعدة في حل المشكلات) بدرجة متوسطة . وممارستين (أقوم بتقليد سلوك رئيسي في العمل - أوجه العاملين نحو الشعور بالانتماء للإدارة) بدرجة منخفضة .

٨- جاءت جميع ممارسات القيادة التحويلية ببعدهم التمكين ( أقدم تعليمات واضحة مفصلة ليلتزم بها العاملون - أفوض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم - أسعى لإيجاد الطريق لتأسيس النظم والعمليات التي لا تقيد العاملين - أدعم بيئة التعلم ولدي الرغبة أن أكون متعلما ) بدرجة متوسطة ، باستثناء ممارسة ( أجمع المعلومات الضرورية عن المشكلة من مصادر مختلفة) بدرجة منخفضة .

٩- جاءت ممارسات الشفافية ببعدهم القوانين والتشريعات ( أحرص على توافقية القرار قبل التنفيذ مع قوانين المديرية - أحل المشكلات بعيداً عن الإجراءات الرسمية - أعلن الأنظمة والقوانين المعمول بها لجميع المواطنين والعاملين - أحرص على إيجاد نظام واضح لتوجيه الشكوى والتظلم.) بدرجة مرتفعة ، بينما ممارستين ( الأسس العلمية والخبرات هي الفصيل في اختيار العاملين في المستويات الإدارية - أحرص على وضوح حقوق وواجبات العاملين بكل المستويات الإدارية) بدرجة متوسطة .

١٠- جاءت ممارسات الشفافية ببعدهم الفساد والمساءلة ( تتم محاسبة المقصرين في تنفيذ أعمالهم - بعض المواقف تجعلني استخدم ثغرات قانونية ) بدرجة مرتفعة ، بينما ممارسات (ظروف العمل تجعلني أقوم ببعض المخالفات القانونية - أتحمل مسؤولية الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة - أحدد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء) بدرجة متوسطة .

١١- جاءت ممارسات الشفافية ببعدهم تقييم الأداء (تتطابق أقوالي مع أفعالي - لا يشغلني وضع نظام للحوافز والمكافآت طالما أن العمل مستمر - استمرار الرقابة والإشراف يلزم الإدارات بتتبع منجزات العاملين ) بدرجة مرتفعة ، بينما ممارسات ( أراجع عن أخطائي كتابة إذا احتاج الأمر - أساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين - أقدم التقارير حول كفاءة ونتائج تقييم العاملين لتكون وثائق للحكم على صحة

دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري --- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

التقييم - أحرص على استمرارية الرقابة بغية تقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات تحسن أداءهم) بدرجة متوسطة .

١٢- جاءت جميع ممارسات الشفافية ببعد اتخاذ القرارات ( أدرس جميع البدائل المقترحة للمشكلة التي تواجه الإدارة - أراعي الإمكانات المتاحة لاختيار البديل المناسب - أراعي أن ينسجم القرار المتخذ مع حاجات الأفراد - أحرص على استطلاع الأمور عند اتخاذ ومتابعة تنفيذ القرارات - أؤكد على تفعيل التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرار - أسعى إلى تهيئة الأجواء المناسبة لتنفيذ القرار) بدرجة متوسطة ، باستثناء ممارسة ( أبواب المعلومات المطلوبة في جداول وأعلنها قبل أخذ القرار) بدرجة منخفضة .

١٣- القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء ، وهو ما يعني أن القيادة التحويلية لها بعض الخصائص مثل: أ) وجود رؤية مستقبلية وقادرة على تحديد التغيرات في بيئة العمل ، ب) قادرة على تحويل التغيرات إلى أمر منظم ، ج) توفر الحافز، فضلا عن إلهام الأفراد العاملين د) بناء عمل جماعي متين ه) إدخال تغييرات جديدة على أخلاقيات العمل في أداء الإدارة التعليمية .

١٤- الشفافية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الأداء ، والقيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الشفافية ، وهذا يشير إلى أن القيادة التحويلية قادرة على تشجيع السلوك الإيجابي الذي يحسن الشفافية في الإدارات التعليمية في منطقتي جنوب سيناء ومرسى مطروح .

التصور المقترح لدور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري

بالإدارات التعليمية بمحافظة جنوب سيناء ومرسى مطروح :

أولا : منطلقات التصور المقترح :

ينطلق التصور المقترح الراهن من النقاط التالية :

١- تعد القيادة التحويلية والشفافية عنصران مهمان ، ومدخلان من المداخل الأساسية لتحسين الأداء والعمل بالإدارات التعليمية ، وتحقيق أهدافها التعليمية والتربوية، وذلك

للتوظيف الفعال للموارد المادية ، والبشرية التي تسهم في تطوير العملية التعليمية ، والارتقاء بجودتها.

٢- ضرورة أن تستند القيادة التحويلية والشفافية إلى رؤية واضحة ، ومنظومة قوية تعمل في إطار علمي لتطوير العمل الإداري ، من خلال ممارسات القيادة التحويلية والشفافية لدى العاملين بالإدارات التعليمية .

٣- تعد الشفافية إحدى السمات للقيادة التحويلية الرشيدة التي تسيّر العمل الإداري ، والتربوي بالمؤسسات التعليمية ، وتسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المستهدفة ، والتطور العلمي ، والتكنولوجي ، وما يتطلبه ذلك من إعادة النظر في مستوى المهارة لدى العامل الذي يعمل دائما على تطوير ذاته لتواكب هذا التطور، وثورة المعلومات .

٤- تؤدي ممارسة القيادة التحويلية بالإدارة إلى استحداث وظائف جديدة ، ذات مهام ومسئوليات جديدة يقوم بها العامل بدقة وكفاءة ، مما يفرض على إدارة التنمية المهنية مساعدته في التزود بهذه المهارات لمواجهة متطلبات هذه الوظائف وتنوعها.

٥- قصور الأداء لدى القادة بالإدارات التعليمية بجنوب سيناء ومرسى مطروح ، وما تكشف عنه دراسات تقييم الأداء من سلبيات ، وإشكاليات تتطلب من الإدارة وضع البرامج ، والخطط الكفيلة لمعالجة هذه السلبيات ، وتحقيق التنمية في الأداء في إطار خطة عامة ، وإجرائية شاملة ، تتضمن معايير، ومواصفات، ومؤشرات لجودة الأداء الإداري والمهني بها، وممارسة أبعاد القيادة التحويلية والشفافية بطريقة فعالة لتحقيق ذلك.

ثانيا : أهداف التصور المقترح :

الهدف العام : تبنى القيادات التربوية والإدارية بالإدارات التعليمية نمط القيادة التحويلية ، وانتهاج الشفافية سلوكا لتفعيل الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بالمناطق النائية في جنوب سيناء ومطروح ، ويتفرع من الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في :

١- نشر ثقافة الشفافية وممارسة القيادة التحويلية وأبعادها : فالقائد التحويلي قادر على تفهم السياسات ، والتشريعات القانونية للإدارة التعليمية ، ولديه القدرة على تنظيم العمل الإداري داخل الإدارة كمؤسسة تعليمية لها رؤيتها ورسالتها التربوية ، وتوفير المناخ التنظيمي الداعم لإنجاز العمليات الإدارية ، والتعليمية بجودة عالية مع سيادة قيم الشفافية ، والوضوح في العمليات الإدارية داخل الإدارة التعليمية في إطار إنساني ومهني ، ويتحقق ذلك من خلال إعداد خطة إعلامية ذات هدف واضح ، ودعمها ماليا وبشرياً لنشر ثقافة الشفافية والقيادة التحويلية داخل الإدارة.

٢- تنمية مهارات المشاركة واتخاذ القرار: فالالتزام بقيم المشاركة يؤدي إلى اتخاذ القرارات التي توجه العمل بالإدارة ، وترسخ قيم التفاهم والتحاور لدى العاملين بها ، واحترام الآراء والرغبات الإيجابية تجاه العمل الإداري والمهني ، وتحفز على العمل التعاوني ودعم التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتوجيهها لصالح العمل ، وتوفير الاحتياجات البيئية والتنظيمية من أجل بيئة مناسبة للتواصل الإنساني الفعال ، وتنشر قيم التسامح والتضامن بين العاملين في الإدارة ، وحل المشكلات التي تعوق التواصل الإنساني داخل هذه المؤسسة التعليمية ، ومعالجتها بأساليب علمية.

٣- توظيف تكنولوجيا المعلومات في ممارسة القيادة التحولية بالإدارات التعليمية : ويتحقق ذلك من خلال توفير قاعدة بيانات ومعلومات صحيحة عن العملية التعليمية داخل الإدارة ، وتنفيذ السياسات والإجراءات المتعلقة بإنشاء قاعدة البيانات ، وإتاحة فرص تداولها واستخدامها ، عند اتخاذ القرارات التي تعتمد على معلومات صحيحة ودقيقة ، والاستفادة منها في تطوير العمل والأداء الإداري ، مع تطوير العمل الخدمي والتطوعي بالإدارة.

٤- تنمية جوانب احترام القوانين وتقييم الأداء ، والمساءلة : ويكون ذلك من خلال إمام القائد التحولي بالقوانين والتشريعات المختلفة ، ومصادر جمع المعلومات والبيانات وأساليب تحليلها وتفسيرها ، وفهم التشريعات والقواعد القانونية واللوائح المحددة للمهام والمسئوليات في العمل الإداري والتربوي ، وفهم نظريات ونماذج الإدارة الحديثة والمعاصرة ، وطرق وأساليب تقييم الأداء الإداري ، والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير الأداء ، وممارسة الأساليب العلمية لإدارة الوقت والموارد البشرية ، والإمكانيات المادية داخل المؤسسة ، وإدراك أسس وأساليب التخطيط للعمل الإداري والتعليمي ، وأساليب التطوير والتحسين لهما ؛ لضمان المساءلة وتجنب الفساد .

٥- تنمية الرغبة في التحفيز ، والاستثارة الفكرية ، ومراعاة المشاعر ، وتمكين العاملين : ويكون ذلك من خلال معرفة خطوات البحث العلمي الإجرائي ، وكيفية تطبيقها في العمل داخل الإدارة التعليمية ، والوقوف على خصائص وحاجات العاملين المختلفة ، وأساليب إشباعها ، وكذلك تنمية أساليب ونظريات التمكين الإداري ، والتربوي التنموي الذي ينطلق من فهم أغراض العملية التعليمية ونواتجها المختلفة ، وتشجيع العمل الإداري في إطار الاهتمام بالأفراد ومراعاة شعورهم ، ودعم حقوق العاملين بالمؤسسة وواجباتهم .

ثالثا: أسس التصور المقترح :

يتأسس التصور المقترح لدور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري بالإدارات التعليمية على النقاط التالية :

- نتائج الدراسة الميدانية للدراسة الراهنة والدراسات السابقة .
- توفير الإمكانيات المادية ، والبشرية بالإدارة التعليمية.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية ، والابتكارية ، والتمكين لهم عند ممارسة أعمالهم.
- تحقيق الرضا الوظيفي ، والتحفيز للعاملين بالإدارة .
- توفير الوقت ، وتقليل الهدر في الجهد والمال.
- إعطاء العاملين مسؤولية أكبر لإنجاز العمل بالإدارة .
- تفعيل مبدأ التفويض من قبل القادة ليشعر المرءوسين بالثقة والتعاون .
- تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بكل شفافية ودقة .

رابعا: إجراءات تنفيذ التصور المقترح :

يمكن تنفيذ التصور المقترح من خلال تنفيذ المهام التالية :

أ - تفويض السلطة : ويمكن ممارسة ذلك من خلال :

- إسناد بعض السلطات للعاملين بالإدارة ، وذلك لإعداد صف ثان ، وثالث من القيادات الإدارية والتربوية بالإدارة.

- تطبيق اللوائح والقوانين ، والعمل على تطوير وتحسين الأداء الإداري والتربوي.

- التوسع في فرص مشاركة العاملين في العمل الإداري والمهني .

- استخدام المحاسبية مع العاملين ، وتعظيم المهام والمسئوليات لديهم .

- تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات في ضوء التفويض الممنوح لهم .

- تحديد المهام والمسئوليات للعاملين في ضوء التشريعات الإدارية والقانونية.

- تقييم أداء العاملين في ضوء معايير واضحة ، ومحددة.

- تقدير نجاح العاملين في إنجاز أعمالهم ماديا ومعنويا .

ب - تنمية السلوك الإبداعي للعاملين داخل الإدارة : ويمكن ذلك من خلال :

- المساعدة على تنمية مهارات التفكير لدى العاملين.

- الحرص على عقد برامج للتنمية الإدارية والمهنية.

- دعم المبادرات الإبداعية ، والابتكارية للعاملين.

- تعزيز قدرات العاملين ومهاراتهم.

- الحرص على تبادل المعلومات والمعارف بين العاملين .

- مساعدة الزملاء في إنجاز أعمالهم الإبداعية في العمل المهني .
- محاولة استخدام طرق وأساليب مبتكرة في حل المشكلات الإدارية .
- توفير مناخ إداري وتربوي يساعد على تنمية التفكير والإبداع.
- ج - التحفيز الذاتي للعاملين : ويمكن تحقيق ذلك من خلال :
  - لفت نظر العاملين لإمكاناتهم وتميزهم ، وتنمية مهاراتهم في ضوء التنمية المستدامة.
  - توظيف المحفزات المادية ، والمعنوية لإنجاز العمل بدرجة عالية من الجودة.
  - إثارة اهتمامات العاملين ، ورغباتهم تجاه العمل.
  - تقدير الخبرات الذاتية لدى العاملين.
  - الإيمان بثقافة التمكين ، وأبعاده ، ومساعدة العاملين على تفهمها.
  - الإيمان بمعايير ومؤشرات محددة لتحفيز العاملين على ممارسة أعمالهم بدقة.
  - تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين.
- خامسًا :عوامل نجاح التصور المقترح : يعتمد نجاح التصور المقترح على عدة عوامل هي :
  - أ - وجود رؤية ورسالة واضحة للإدارة : فعندما تحدد الإدارة رؤية ورسالة واضحة ممكنة التنفيذ فإن ذلك يساهم في تحقيق الشفافية ، ويعزز القيادة التحويلية فيها ، ويساعدها على مواجهة الأزمات وعلاج المشكلات سريعاً ، ويمكنها من التصرف ذاتياً ، وليس انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا ، من المديرية أو الوزارة .
  - ب- الاستفادة من طبيعة المحافظتين جنوب سيناء ومطروح ، وتفرغ العديد من العاملين بهما تماماً ، حيث يعيش هؤلاء منفردين بعيداً عن أسرهم مما يوفر الوقت الطويل لهم ، والذي يمكن الاستفادة منه في مناقشات ليلية حول متغيرات الدراسة
  - ج - التدريب المستمر داخل الإدارة وخارجها : فيمكن وضع خطة تدريب للأفراد في بداية العام تنطلق من الاحتياجات التدريبية لهم كما يطلبون ، تسير على التوازي مع تدريبات الوزارة والمديرية ؛ لأن التدريب المدروس ينمي القدرات الإبداعية لدى العاملين ، ويزودهم بالمعلومات والمعارف ، وتحمل المسؤولية ، وتقدير الذات .
  - د - تقسيم العاملين إلى فرق عمل : فهذا يؤكد على أهمية العنصر البشري عند المشاركة في صنع القرارات ، كما أن تكوين فرق العمل بالإدارة يساهم في مواجهة المشكلات والأزمات ، واستغلال قدرات العاملين وتوظيفها ، ويقوي روح التنافسية بين الفرق وصولاً للتميز الإداري والفني .

هـ - الثقة المتبادلة بين قادة الإدارة : تعد الثقة هي أساس عمليتي الشفافية والقيادة التحويلية ، والثقة تعني ثقة المديرين في مرءوسيههم ، وثقة المرءوسين في قاداتهم ، فعند ثقة كل شخص في معارف وقدرات الآخرين ، يتحقق الشفافية والإنجاز داخل الإدارة.

و- تطبيق مبدأ مكافأة المتميزين: فالمكافآت من أهم آليات نجاح القيادة التحويلية ؛ لأنها تُشعر العامل بقبول سلوكه وتصرفاته داخل مجال العمل الإداري ، وأن ما يقوم به يتفق مع أهداف الإدارة ورسالتها .

سادسًا : آليات تنفيذ التصور المقترح :

- ١- تبسيط اللوائح والقوانين للعمل الإداري والتنظيمي بالإدارات التعليمية ، فالأعداد قليلة وصخب الحياة غير موجود.
- ٢- التركيز على الهياكل التنظيمية الأفقية التي تساعد على المشاركة ، وتصريف الأعمال ، والتمكين لقيادات الإدارة.
- ٣- تسهيل عمليات الاتصال ، وتوفير ونقل المعلومات داخل الإدارة.
- ٤- التوسع في عملية الإشراف مع تحقيق الكفاءة والفاعلية.
- ٥- نشر ثقافة الشفافية والقيادة التحويلية لدى العاملين بالإدارة. والاستفادة من الاحتكام لجلسات القانون العرفي في تحقيقها .
- ٦- إعطاء الثقة لجميع العاملين ، وتشجيعهم على التصرف ، وحل المشكلات داخل الإدارة ، وخلال الجلسات الليلية.
- ٧- تداول السلطة بمعرفة مدير عام الإدارة ومدير المديرية.
- ٨- اختيار المستويات الإدارية على أسس ومعايير واضحة في ضوء متطلبات كل وظيفة.
- ٩- تبسيط الإجراءات والسياسات التنظيمية للسيطرة على المواقف ، والأزمات داخل الإدارة.
- ١٠- توفير الحوافز المادية (صندوق المحافظتين ، فكلتاها جاذبتان للسياحة ) والمعنوية المناسبة للعاملين للقيام بواجباتهم الأساسية ، وتقديم الحلول الإبداعية.

البحوث والدراسات المستقبلية :

يقترح الباحثان إجراء مزيدا من الدراسات التربوية حول الموضوع ، ومن البحوث المقترحة ما يلي:

- ١ . واقع ممارسة متابعي الإدارة المدرسية للقيادة التحويلية من وجهة نظر مديري المرحلة الثانوية بجنوب سيناء .

دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري--- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

---

٢. تصور مقترح لمواجهة معوقات تفعيل ممارسة القيادة التحويلية بمديرية التربية والتعليم  
بمبنى مطروح .
٣. دور الشفافية في نجاح أدوار مديري المدارس بالمراحل المختلفة .
٤. أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري الإدارة التعليمية على الإبداع الإداري بمدارس التعليم  
العام .
٥. مدى العلاقة بين القيادة التحويلية والشفافية والإنتاجية في الإدارات التعليمية في  
محافظة القناة .

## المراجع

- ١- أحمد عبد القادر المسوري (٢٠١٢) ، " واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين " ، مجلة الأستاذ ، كلية التربية ابن رشد للعلوم الانسانية . جامعة بغداد ، العدد ٢٠١ ، ص ٦٥٥ : ٦٨٨
- ٢- أحمد يوسف دودين ( ٢٠١١ ) ، أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان.
- ٣- أنس عبد الباسط عباس (٢٠١١) ، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.
- ٤- إياد أحمد حسن النبيه ( ٢٠١١ ) ، "فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- ٥- الامتلاف من أجل النزاهة والمساءلة " أمان" ٢٠١٦ ، النزاهة والشفافية والمساءلة ، ط٤، كولاج للإنتاج الفني ، القدس ، فلسطين .
- ٦- بشير عربيات ( ٢٠١١ ) ، "الشفافية الإدارية لدى مدراء التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدراء المدارس العاملين معهم" مجلة التربية ، جامعة القاهرة ، مصر، العدد ١٤٥ ، الجزء (١) ، ص ٣٩ : ٥٩
- ٧- بلال خلف السكارنة (٢٠١١) ، الفساد الإداري ، دار وائل للنشر ، عمان .
- ٨- جواد عبد النور صالحه ( ٢٠١٣ ) ، "درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي ، وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس" رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- ٩- حسن محمد حسان و محمد حسنين العجمي ( ٢٠١٠ ) ، "الإدارة التربوية"، ط ٢ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ١٠- حسن ياسين طعمة (٢٠١٠) ، نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- ١١- حنين نعمان علي الشريف ( ٢٠١٣ ) ، " أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة " رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.

دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري --- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

- ١٢- خالد الحشاش (٢٠١٤) ، درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ص ص ٣٢ : ٥٦
- ١٣- خالد سعيد أبو هتلة (أكتوبر ٢٠١٤) ، " القيادة التحويلية وإدارة التغيير " ، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، رماح ، عمان ، الأردن .
- ١٤- خالد عودة أحمد حشيش (٢٠١٣) ، "درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين" رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- ١٥- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة (٢٠٠٧) ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة ، عمان .
- ١٦- ديزن تيم : إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة ، في ٢٠/٨/٢٠١٨ على الرابط <https://www.noor-book.com>
- ١٧- سائدة الكيلاني وباسم سكجها (٢٠١٠) ، نحو شفافية أردنية ، مؤسسة الصحافة الأردنية ، عمان .
- ١٨- سيد صابر تعلق (٢٠١١) ، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الفكر ، عمان ،
- ١٩- طارق عبدالحميد البديري ( ٢٠٠٢ ) ، "أساسيات في علم إدارة القيادة"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٠- عباس الصراف وجورج حزبون (٢٠١١)، المدخل إلى علم القانون ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٢١- عبد الرسول ، محمود أبو النور (فبراير ٢٠١٠) ، علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر دراسة ميدانية ، مجلة كلية التربية ، مصر ، مج ١٣ ، العدد ٢٧ ، ص ١٠٣ : ١٥٦
- ٢٢- عبير خلف البلوي ( ٢٠١٠ ) ، "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية" ، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، عمان.

- ٢٣- عدنان أبو عرفة وآخرون (٢٠٠٦) ، مقدمة في تقنية المعلومات ، عمان ، دار جدير للنشر والتوزيع
- ٢٤- علاء قنديل (٢٠١٠) ، معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارة التعليمية، مصر، دار طيبة للنشر والتوزيع .
- ٢٥- فارس السبيعي (٢٠١٠) ، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض.
- ٢٦- فهد عبد الرحمن رمزي (٢٠١٣) ، الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة . ص ص ٣٣ : ٤٢
- ٢٧- فواز مرعي (٢٠٠٨) ، "أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية " . رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان، الأردن.
- ٢٨- فيصل مدعث غلاب العزمي ( يوليو ٢٠١٦ ) ، المناخ التنظيمي بالإدارات التعليمية وأثره على اتخاذ القرار ، دراسات تربويه ونفسية : مجلة كلية التربية بالزقازيق- مصر ، ع ٩٢ ، ص ١٠٤ - ٥٥
- ٢٩- كمال سليم دواني (٢٠١٣) ، "القيادة التربوية" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ٣٠- محمد الصيرفي (٢٠٠٧) ، الإدارة الالكترونية ، الأريطة : الاسكندرية ، مكتبة الفكر الجامعي .
- ٣١- محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي (١٩٩٦) ، مختار الصحاح ، المكتبة العصرية، بيروت ، لبنان ، ط٤ ، باب الشين مادة شغف .
- ٣٢- محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، دون تاريخ ، الجزء ١١
- ٣٣- محمد حسنين العجمي (٢٠١٠) ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة ،عمان.
- ٣٤- محمد حسين نعيم (٢٠١٢) ، "واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- ٣٥- محمد خليل أحمد الصمادي (٢٠١٢) ، دور أسلوب القيادة التحويلة وأثرها على رضا العاملين ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد ، ع ٢ ، ص ٥٢٣ : ٥٤٣

دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري --- د / إيهاب إبراهيم الحو  
د / فكري عبد المنعم السعدني

- ٣٦- محمد زين السعدي (٢٠٠٩)، "معوقات الاتصال الإداري بين مكتب التربية والتعليم ومديريته التعليمية بأمانة العاصمة من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة صنعاء ، اليمن .
- ٣٧- محمود غنيم الطشة (٢٠١١) ، مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمية في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري ، رسالة دكتوراه ، الجامعة الأردنية ، عمان. ص ص ٤٢ : ٤٩
- ٣٨- محمود غنيم الطشة وباسم علي حوامدة ( ٢٠٠٩ ) ، "درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها" ، المجلة التربوية، الكويت ، مجلد ٢٤ ، عدد ٣٩ ، ص ١٥ : ٥٣
- ٣٩- مدحت أبو النصر ( ٢٠٠٩ ) ، قادة المستقبل : القيادة المتميزة الجديدة. القاهرة ، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ٤٠- منير البعلبكي (١٩٨٦)، المورد ، دار العلم للملايين ، بيروت .
- ٤١- مؤيد أحمد صادق مسعود ( ٢٠١٢ ) ، درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ، رسالة ماجستير، جامعة النجاح ، نابلس.
- ٤٢- مياسة سعيد محمد أبو سلطان (٢٠١١) ، " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- ٤٣- نعيمة محمد حرب (٢٠١١) ، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة. ص ص ٣٩ : ٤٩
- ٤٤- نواف كنعان (٢٠٠٣) ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٤٥- هاشم الشمري وإيثار الفتلي (٢٠١١) ، الفساد المالي والإداري ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٤٦- هناء محمود القيسي ( ٢٠٠٩ ) ، " الإدارة التربوية : مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

٤٧- يوسف عبد المعطي مصطفى ( ٢٠٠٥ )، "الإدارة التربوية مداخل جديدة... لعالم جديد"، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر.

**48-** Bass, B. M. and Avolio, B. J. (2003). *Transformational Leadership: A response to Critiques*. New York : Free Press.

**49-** Bratton, J., and Grint, K., and Nelson, D. (2005). *Organizational Behavior*. Thomson South-Western, Inc.

**50-** Cullier, D. and Piotrowski, S. J., (2009). *Internet information-seeking and its relation to support for access to government records*. *Government Information Quarterly*, 26.

**51-** Daft, R. (2008). *Organizational Theory and Designs*. New York, West Publishing. Available at: [ebrary.com /lib/excellence Doc? Id=10387049](http://ebrary.com/lib/excellence/Doc?Id=10387049) Cited on 4-1-2019

**52-** Dan Lupua, Corina Georgiana Lazar B, (2013). *7th International Conference on Globalization and Higher Education in Economics and Business Administration, GEBA 2013 Influence of e-government on the level of corruption in some EU and non-EU states*.

**53-** Deloitte (2004). *Align- Tackling Business and IT Alignment*. CIO Advertising Supplement. Deloitte *Development LLC*. March 15

**54-** Jingping Sun, Xuejun Chen and Sijia Zhang (2017). *A Review of Research Evidence on the Antecedents of Transformational Leadership* , College of Education, University of Alabama, Tuscaloosa, AL 35487, USA; szhang , Published: 13 January

**55-** Kirkland, K. (2011) *The Effect of Emotional Intelligence on Emotional Competence and Transformational Leadership*. Pro Quest UMI Dissertation Publishing, Vol, (43), pp123-131. Available at: [ebrary.com/lib/excellence Doc? Id= 10157981](http://ebrary.com/lib/excellence/Doc?Id=10157981). Cited on 29-9-2018

**56-** Klein, Joseph (2012) ، " The Open-Door Policy: Transparency Minimizes Conflicts between School Principals and Staff", *International Journal of Educational Management*, v26 N6 p550-564. *of Trade, Economics and Finance*, Vol. 2, No. 5, October 2011 p397-401.

**57-** Levicki, C. (2002). *Developing leadership*. Mc Graw - Hill Professional Companies.

**58-** Murphy, L. (2005). *Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction*, *Journal Of Nursing Management*, vol. 13, No.1

**59-** Crowther, J (1955). *Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English*, 5<sup>th</sup> Edition, Oxford University Press, UK.

- 60-** Parry, K. & Thomason, S, Leadership, Culture and Performance (2003) 'The case of the new zeealand Public sector. Journal of management, Vol. (3), No. (4), pp. 376: 391.
- 61-** Performance and Organizational Health (2011)· Key Factors for Sustainable Development in High Schools, International Journal Quarterly, Vol. 19, pp. 501-513.
- 62-** Powell – Michael (2006)· The emergence and institutionalization of regiems of transparency and anticorruption in Poland rice university.
- 63-** Rose Christopher (2011)· Oppensand transparency in Desiging The Public Administration refromin The Czech Republic, international Review of Administrative science, Vol 3, No 2
- 64-** Shuler, J. A., Jaeger, P. T., Bertot, J. C., (2010)· Implications of harmonizing e-government principles and the Federal Depository Library Program (FDLP). Government Information Quarterly, 27.
- 65-** Suleman, Qaiser et al, (2011)· "Effectiveness of the Administrative Performance of Directly Selected Executive District Officers in Elementary and Secondary Education of KYBER PUKHTUNKWA Pakistan".International Journal of business and Social Science.2(20)169-179 Kohat University of Science and technology, Pakistan the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)", The Leadership Viginie Franch Allen & Others .
- 66-** Thejendra, B (2007) · Diary of a tired CTO, CIO Magazine (24 May ) [http://advice.cio.com/thejendra/diary\\_of\\_a\\_tired\\_cto](http://advice.cio.com/thejendra/diary_of_a_tired_cto).Date of access 10 June .
- 67-** Wang Ning; Wilhite Stephen; Martino Daniel (2016)· Understanding the Relationship between School Leaders' Social and Emotional Competence and Their Transformational Leadership: The Importance of Self-Other Agreement. Vol. N3. p467-490 .
- 68-** Wendy. K. Smith (2014)· Dynamic Decision Making : A Model of Senior Leader Managing Strategic Paradoxes. [Academy of Management Journal Vol. 57, No. 6](https://doi.org/10.5465/amj.6/12/2018) . Published Online:31 Jan 2014 <https://doi.org/10.5465/amj.6/12/2018>
- 69-** Yun, K., & Kevin, R. (2015)· Resilience and Decision Making Strategies as Predictors of Career Decision Difficulties. National Career Development Association, Vol,( 63), pp 291-306. Available at: [search.ebscohost.epnet.com](http://search.ebscohost.epnet.com). Cited on 23 -2- 2019.

## دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بالمناطق النائية

د. إيهاب إبراهيم الحو      د. فكري عبد المنعم السعدني

### ملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على دور القيادة التحويلية والشفافية في تفعيل الأداء الإداري بالإدارات التعليمية بالمناطق النائية. وتكونت عينة الدراسة من ( ٥٦ ) قائدا تربويا ما بين : مدير إدارة ، وكيل إدارة ، مدير مرحلة ، رئيس قسم ، وكيل قسم ، موزعين على (١٢) إدارة تعليمية بالتساوي بين المحافظتين : جنوب سيناء ومرسى مطروح ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واعتمدت على استبانة تكونت من (٥٦) عبارة ، واشتملت على محورين : الأول : القيادة التحويلية : وأبعادها " التحفيز ، التأثير المثالي ، الاستثارة الفكرية ، الاهتمام الفردي ومراعاة المشاعر ، التمكين " . الثاني : الشفافية : وأبعادها " اتخاذ القرارات - القوانين والتشريعات - الأداء والتقييم - الفساد والمساءلة " .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج قدمت بعدها التصور المقترح ، ومن أهم هذه النتائج :  
- أن درجة ممارسات القادة بالإدارات التعليمية بجنوب سيناء ومرسى مطروح للشفافية والقيادة التحويلية كانت بمجملها متوسطة حيث بلغ المتوسط العام (٣,١٩) . وقد جاء بُعد " القوانين والتشريعات " الوحيد بتقدير مرتفع ، وجاء بالمرتبة الأولى حيث بلغ متوسطة (٣,٤٧) وهذا يُعزى إلى تقدير أفراد العينة واحترامهم للقوانين والتشريعات التي تنظم العمل بالإدارات ، ثم تبعه بُعد " التحفيز " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٧) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " الفساد والمساءلة " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٦) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " الاستثارة الفكرية " بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٤) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " تقييم الأداء " بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٢) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " الاهتمام الفردي ومراعاة المشاعر " بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٧) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " التأثير المثالي واتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه بُعد " التمكين " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩) بدرجة ضعيفة . وهذه النتيجة الكلية التي أظهرتها الدراسة تشير إلى أداء قيادي وشفافية متوسطة لدى

- 
- قادة الإدارات بمجتمع الدراسة ، كما تشير إلى ضعف مجال التمكين الأمر الذي يحتاج إلى التركيز على اللامركزية للخروج من فكرة انتظار قرار وتعليمات الجهات الأعلى .
- تؤثر الشفافية والقيادة التحويلية بشكل مباشر وإيجابي على الأداء بالإدارات التعليمية .
  - الكلمات المفتاحية :
  - الشفافية .
  - القيادة التحويلية .
  - المناطق النائية .

**The role of transformational leadership and transparency in activating administrative performance in educational departments in remote areas.**

**Dr. Ehab Ibrahim Al-Hawa & Dr. Fikry Abdel Moneim Al-Saadany**

**Study Summary**

The current study aims to identify the role of transformational leadership and transparency in activating administrative performance in educational departments in remote areas. The study sample consisted of (56) educational leaders, among them: a director, a management agent, a stage manager, a department head and a departmental agent, distributed among (12) educational administration equally between the two governorates: South Sinai and Marsa Matruh. The questionnaire consisted of (56) words, and it consisted of two axes: First: transformational leadership: its dimensions: "motivation, ideal effect, intellectual stimulation, individual attention, sensitivity, empowerment". Second: Transparency: Its Dimensions "Decision Making - Laws and Legislation - Performance and Evaluation - Corruption and Accountability".

The study has reached several conclusions presented after the proposed scenario, and the most important of these results:

- The degree of the practices of leaders in the educational departments of South Sinai and Marsa Matrouh for transparency and transformational leadership was overall average, with a general average (3,19). The only "laws and legislations" came with a high rating, and came in first place with an average of (3.47). This is due to the estimation of the members

of the sample and their respect for the laws and legislations governing the work of the departments. Followed by "motivation" at the second rank with a mean average of (2.27) with a medium grade, followed by "corruption and accountability" at the third rank with a mean average of (2.26) with a medium grade, followed by "intellectual arousal" (3,24) with a medium grade, followed by "Individual attention and consideration of feelings" at the sixth rank with an average score of (3.17) with an average grade of (3.24) , Followed by "ideal impact and decision making" with an average of (3.3). Followed by "Empowerment" at the last rank with an average of (2.9) with a weak score. The overall result of the study indicates a moderate leadership performance and transparency among departmental leaders in the study community. It also indicates a weak area of empowerment, which needs to focus on decentralization to get out of the idea of waiting for the decisions and instructions of the higher authorities.

- Transparency and transformational leadership directly and positively affect performance in educational departments.

key words :

- Transparency .
- Transformational Leadership .
- Remote areas.