

## متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت

### إعداد

الطالبة/ ابتسام خنفور عبود الرشيدى

معلمة علوم - المرحلة الابتدائية

### إشراف

د/ حنان عبد الستار محمود  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة أسوان

أ.د/ راضي عبدالمجيد طه  
أستاذ أصول التربية وعميد الكلية  
كلية التربية - جامعة أسوان

---

(\* ) بحث مستل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارة التعليمية

## متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت

أ.د/ راضى عبدالمجيد طه د/ حنان عبد الستار محمود أ/ ابتسام خنفور عبود

### الإطار العام للبحث

#### مقدمة:

حظيت عمليات تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية بجانب كبير من الاهتمام إلى الحد الذي جعل المتخصصين التربويين يطلقون على هذا العصر عصر التغيير والتجديد، حيث ظهرت الكثير من المداخل الإدارية الحديثة من بينها الشفافية الإدارية التي قد يكون تطبيقها حلاً لأغلب المشكلات التي تعاني منها المؤسسات التي تتبع الأساليب التقليدية في إدارتها، فالشفافية تتضمن وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل المؤسسات، واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح، وبالتالي تحقيق التطوير للمؤسسة التعليمية.

وتعتبر الشفافية الإدارية أحد أهم الأركان الأساسية التي تساهم في جودة وإنطلاق ونمو العمل في المؤسسات التعليمية، خاصة أنها ذات بعد نفسي كبير يؤثر على الأفراد تأثيراً مباشراً في طريقة أدائهم لأعمالهم المكلفين بها كما وكيفاً، وأن الاعتماد على جداول التوصيف الإداري يعبر الأداة الحقيقية العملية لتحقيق الشفافية، وذلك من خلال توصيف وتقييم قدرات وأداء جميع العاملين حتي تتمكن المؤسسة من الحصول على درجة أو نسبة محددة لكل عامل، والتي يتحدد بموجبها طبيعة دور ومكانة المؤسسة (ابراهيم الديب، ٢٠٠٥، ص ١٢٩).

ولقد تزايد الاهتمام بمفهوم الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم بعد ملاحظة عجز الأنظمة الإدارية التربوية في عصر العولمة والثورة المعرفية والتكنولوجية، حيث يعد منهج الشفافية الإدارية طريقة جديدة في التفكير تدعو لتحقيق المشاركة الفعلية للعاملين من خلال تحملهم المسؤولية في تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام، كما أن كافة المعلومات متاحة لجميع المعنيين بها؛ مما يجعل المؤسسة التربوية أكثر وضوحاً في توجهاتها مما يزيد من روح الإنتماء لها، ويعزز دور الولاء لدى العاملين، ويزيد من

إنتاجيتهم، حين يعرفون كل شىء عنها بوصفهم جزءاً من هذه المؤسسة (سعيد علي الراشدي، ٢٠٠٧، ص ٣٢).

من هنا فإن توافر الشفافية الإدارية يعد من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري، وهو إحدى الاستراتيجيات الهامة التي تتبعها الدولة لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة، وزيادة مستوى الشفافية فى العمليات الإدارية يعنى وضوح إجراءات العمل، والابتعاد عن الروتين، وتعقيد الإجراءات (محمد اللوزي، التنمية الإدارية، ٢٠٠٢، ص ٥٦).

من هنا فإن المؤسسات التي تتصف بالشفافية تتواصل بشكل مستمر مع كافة أفرادها، ولا تتعامل معهم بسرية، وتشركهم في صناعة القرارات ورسم السياسات، وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطية، والتعامل بنزاهة على المستويات كافة، كما يستلزم ذلك تعزيز الثقة بين المؤسسة وخارجها، وإتاحة الفرصة للاطلاع على المعلومات والإجراءات الإدارية والمالية المختلفة، ونشر البيانات والمعلومات، واتخاذ الإجراءات الوقائية والفورية بحل المشكلات وتسهيل المعاملات (أحمد فتحي أبو كريم، ٢٠٠٥، ص ١٧، ٧٢)، كما تعمل الشفافية أيضاً على تسهيل عمليات تقييم الأداء، وتوفير الوقت والتكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في العمل، وتطوير وظائف الوحدات الإدارية، وترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي (علي محمد منصور، ٢٠٠٠ ص ٦٠).

### مشكلة البحث:

بات الاهتمام بممارسة الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية مطلباً أساسياً للإدارة الناجحة، كونها تسهم في جعلها في الصدارة وتمييزها، وتجعلها قادرة على مواجهة التحديات خاصة في ظل التطورات الحديثة.

وقد اتفقت العديد من الدراسات على ضرورة تبني مبدأ الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، مثل دراسة المطيري (٢٠١٦) (عبد الرحمن عبيد المطيري، ٢٠١٦)، ودراسة عبابنة، (٢٠١٣) (جمانة أحمد عبابنة، ٢٠١٣) التي أظهرت وجود علاقة بين الشفافية الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس.

ولقد أشار التقرير الصادر عن جهاز خدمة المواطن وتقييم أداء الجهات الحكومية بتاريخ ٢٠٠٤/١١/٣٠، إلى غياب الشفافية في معظم إجراءات وقرارات الأجهزة الحكومية ومنها المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، وانتقد غياب الشفافية في القوانين والضبابية في الإجراءات، بالإضافة إلى ندوة الخريجين التي عقدت في دولة الكويت بتاريخ ٢٠٠٤/١٢/١٢، والتي أشارت إلي أن من أهم أسباب الفساد هو غياب الشفافية، وأشار رئيس مجلس الوزراء الكويتي في مؤتمر الفساد الإداري من منظور اقتصادي إلى أن الفساد الإداري قد أصبح ظاهرة ومعول هدم للقيم الأخلاقية وللنسيج الاجتماعي للمجتمع (تقرير الشفافية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات التعليمية بالكويت ، ٢٠٠٤، ص ٣٩).

لذا من الضروري العمل على اختيار القيادات ووضعي السياسات التربوية الاهتمام بتطبيق الشفافية الإدارية للعمل على ربط العملية التربوية ومخرجاتها مع متطلبات واحتياجات سوق العمل والعمل الجاد على إيجاد الثقة والتمكين لجميع القائمين على سياسات التعليم، حيث أن فقدان الشفافية في العملية التربوية يؤدي إلى فشل السياسات وخاصة الإصلاح التربوي.

ومن هنا جاء البحث الحالي للتعرف إلى متطلبات تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بدولة.

### تساؤلات البحث:

١. ما الأسس النظرية للشفافية الإدارية ؟
٢. ما التوصيات المقترحة لمتطلبات تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت؟

### أهداف البحث:

- تقديم إطار نظري للشفافية الإدارية في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة.
- تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة لمتطلبات تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت

## أهمية البحث:

- ١- قد تفيد هذه الدراسة القيادات التربوية في التعرف إلى واقع ممارسة الشفافية الإدارية، وتطوير الاستراتيجيات لرفع مستوى الشفافية لدى المديرين.
- ٢- قد تساعد المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في التعرف على درجة ممارسة الشفافية الإدارية لديهم.
- ٣- قد تفيد المديرين في تحسين ممارسة الشفافية الإدارية لديهم.
- ٤- تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوع الشفافية الإدارية والمطروح بقوة على الساحة الدولية.

## منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وذلك من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقاتها مع غيرها من الظواهر، بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة، وبالتالي تم استخدامه للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت للشفافية الإدارية، ثم استخلاص النتائج، ووضع تصور مقترح لتحسين ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت.

## مصطلحات البحث:

تعرف الشفافية بأنها: إدراك المدير في المؤسسة بأن النجاح الحقيقي في أساسه تعاون صادق بين جميع العاملين، والكل يسعى إلى ما هو أفضل، والرقابة على العمل معروفة وعلنية، وليس تجسس أو خفاء، والمستويات الأعلى تراجع أعمال الأدنى (طاهر المصري، ٢٠٠٠، ص ٥٤).

وتعرف الباحثة الشفافية الإدارية إجرائياً في هذه الدراسة على أنها مجموعة من السلوكيات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية التي يقوم بها مديري مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، والتي تتضمن الكشف عن وضوح الرؤية والاتصال ونقل المعلومات و التشاركية والتعاون، إضافة إلى اتخاذ القرار و الأجواء الديمقراطية و تقييم الأداء والرقابة الذاتية.

## الإطار النظري للبحث

### أولاً: أهمية الشفافية الإدارية:

أن أهمية تطبيق الشفافية الإدارية تتبلور في كونها وسيلة للتعبير عن الذات أي أن الشفافية الإدارية تدعو للانفتاح والمكاشفة والمصارحة والإفصاح عن كل ما يدور في النفس البشرية من تساؤلات، وهي بهذا تستفيد من التنوع البشري في الرؤى والأفكار وطرق التفكير والتعامل مع القضايا المختلفة، وتساعد الأفراد في التعبير عن ذواتهم، الأمر الذي يعد مطلباً إنسانياً يكافح من أجله ويبدل في سبيله الغالي والرخيص ، وأن الشفافية الإدارية وسيلة لتقويم عمل المؤسسة وترشيد قراراتها حيث يؤثر حجب المعلومات أو ترشيحها في عملية اتخاذ القرار، وقد يعيق تحقيق الأهداف المرسومة للتنظيم، ولهذا فإن تطبيق الشفافية الإدارية في المؤسسة يفتح الباب على مصراعيه لمناقشة جميع القضايا المرتبطة بعمل المؤسسة، من أهداف وسياسات وخطط وإجراءات وبرامج تؤدي إلى تجويد وترشيد القرارات المتخذة من قبل الإدارة (United Nations Development,2011).

وتتمثل أهمية الشفافية فيما يلي : ( محمد الحربي ، ٢٠١٢ ، ص ص ٣٠٨-٣٤١)

١. تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح، إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المحاسبية التعليمية .

٢. إن الشفافية مطلوبة في المنظمات الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى وذلك حتى لا تكون المؤسسة غامضة في توجهاتها .

٣. تسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير ولهذا فإن الإدارة التي تتبنى مبدأ الشفافية الإدارية وتعلن عن سياساتها وخططها تكون بذلك قد قلصت من الطاقات السلبية التي يبذلها العاملون في مقاومة التغيير وحولتها إلى نواتج إيجابية .

٤. الشفافية الإدارية وسياسة الانفتاح على العاملين والمشاركة وتوافر المعلومة تجعل العاملين أكثر إيمانا بقدرتهم على التأثير في نتائج الأعمال، ويتحول اهتمامهم من التركيز على تحقيق حاجات الأمان والتقدير الذاتي إلى الاهتمام بالأداء .

٥. تحقق الشفافية النزاهة للمعلم، والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة، فإن وجود تشريعات واضحة وشفافة يؤدي إلى تنمية الثقة لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها .

٦. تعزز الشفافية الإدارية الرقابة الذاتية ما يكفي لاتخاذ القرارات الخاصة بنطاق عملهم ضمن قواعد العمل وأنظمتهم، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة .

٧. ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، حيث يكون أداء الأعمال جماعية .

وفى الإطار ذاته تأتي أهمية الشفافية الادارية من كونها تمثل مجموعة السلوكيات، والآداءات، والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها الإدارة المدرسية داخل المدرسة وخارجها، وهي تتضمن الكشف عن المعلومات، والتشاركية في صناعة القرارات الإدارية، ووضوح القوانين والتشريعات، مما يسهم في القضاء على الفساد، وبناء أنظمة النزاهة والعدالة، (فريال فريجات ، ٢٠١١، ص ص ٩١-١٢٤)

وتستخلص الباحثة مما سبق أن أهمية الشفافية الإدارية تكمن في أنها تعمل على المشاركة في اتخاذ القرارات، ومحاربة الفساد بكل صورته، وأشكاله، وتطبيق اللامركزية، والولاء لدى العاملين، ووضع الخطط التطويرية، وتطوير الوظائف الإدارية، الأمر الذي يزيد من النجاح، والإنتاجية في العمل لدى العاملين والقيادات الإدارية.

**ثانياً: أسس تطبيق الشفافية الإدارية وسياساتها :**

هناك أسس عدة لتطبيق الشفافية الإدارية، وهي: (محمد قريشي و لطيفة السبتى , ٢٠١٥، ص ص ٥٩-٨٩)

- **العقلانية في الإنفاق:** وهي عبارة عن القضاء على الهدر في الأنشطة والثروات، وقد يكون هذا الإهدار؛ بهدف وضع المؤسسة في خدمة الإدارة، وقد يصل الهدر في بعض الأوقات إلى اتخاذ بعض القرارات الرئيسية في عدة شهور؛ مما يعطل مسيرة المؤسسة، ومصالح العاملين بها، ويستوجب القضاء الكامل على الهدر، ووضع الأساليب والأهداف الإدارية في خدمة المؤسسة.
  - **احترام القانون:** وتعني تطبيق القانون على الجميع؛ بما في ذلك أصحاب المواقع، والنفوذ، والمناصب العليا في المؤسسة، وتكريس القرارات، والقوانين من أجل خدمتها، وتعزيز تقدمها.
  - **التفاعل بين الأنظمة ومؤسسات المجتمع المدني:** وتعني إيجابية العلاقة بين المؤسسة، ومؤسسات المجتمع المدني، و النسق السياسي المتطور الذي تتيح صيرورة تماسه، وتفصله في المؤسسات من مراقبة أدائها.
  - **وضوح المعايير:** أي أن تكون قواعد العمل واضحة، وتخدم رسالة المؤسسة بالطريقة المثلى كما يجب أن لا تكون هذه القواعد جامدة حتى يمكن تطويرها، وتعديلها؛ لتصبح بسيطة وفاعلة تواكب ثقافة السرعة التي يتصف بها النظام العالمي الجديد
  - **الأجواء الديمقراطية:** وهي احترام حقوق العاملين في المؤسسة على اختلافهم، وذلك يؤدي إلى تكريس التفاعل بين العاملين والمؤسسة، والمشاركة الفعالة والمستمرة في مجتمع المؤسسة، ويدفع قدرة العاملين في التأثير بصنع القرارات، وقدرتهم على المساءلة والمحاسبة.
- كما أشار وجيه نافع (٢٠١٠): إلى بعض الأسس في التالي : (وجيه نافع ، ٢٠١٠، ص ٣٥-١٤٢)
- دعم وتقنية المعلومات: يعتبر حق الحصول على المعلومات من أهم المتطلبات بالنسبة للعاملين، وأصحاب المصالح من أجل ممارسة جميع حقوقهم، وعلى

المنظمات الاهتمام بمبدأ حماية المعلومات الذي يتضمن احترام خصوصية المؤسسة والعاملين عند الإفصاح عن المعلومات.

■ القدرة على المواجهة: وهي عبارة عن قدرة قيادات المؤسسة على التواصل الحقيقي مع أفراد المجتمع، وذلك من خلال فتح الباب أمامهم لتقديم انتقاداتهم، وشكاويهم إضافة إلى الاستماع إلى مقترحاتهم، والعمل الجاد على تحقيق حاجات المجتمع بشكل متميز .

وعند تطبيق الشفافية في أي من المؤسسات، لابد من مراعاة بعض السياسات والاجراءات التالية:

■ التعامل مع وسائل الإعلام: وسائل الاعلام الحرة المستقلة هي الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات إلى الجمهور، ويكون التعامل معها على أساس احترام عملها، واحترام حرية أفرادها في ممارسة عملهم داخل المؤسسة، وكذلك حرية العاملين في التعبير عن آرائهم لوسائل الإعلام.

وفى ضوء ما سبق ترى الباحثة أنه عند تطبيق الشفافية في أي مؤسسة لا بد من مراعاة بعض السياسات في العمل؛ ومنها: إعداد اللوائح والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل، وإصدار التعاميم والبلاغات ذات العلاقة به، وتوعية العاملين، وزيادة المامهم المعرفي بالمجالات التنظيمية له، وتعريفهم ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات.

#### ثالثاً: المتطلبات الأساسية للشفافية الإدارية:

إن تطبيق الشفافية يتطلب ضرورة توافر متطلبات مسبقة؛ لكي تستطيع أي مؤسسة تحقيق أهدافها، والارتقاء بمستوى إدارتها ؛ ومنها: (وجيه نافع ، ٢٠١٠، ص ص ٤٠-٥٩)

- ضرورة وجود وسيلة عملية، وليس وجود نص قانوني مجرد يكون أداة في أيدي المديرين بحيث توفر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء المؤسسات لوظائفها، و التعرف على مكامن النقص بالنسبة لإجراءات معينة.

- تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور، هي: إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية وبث روح الجماعة ، وكذلك التزام العاملين داخل المؤسسة بروح الجماعة، و العمل معاً كفريق واحد، يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم.
- نشر الوعي لدى المواطنين في أهمية توفر الشفافية في مختلف مناحي الحياة، وذلك من خلال تنظيم دورات وبرامج تثقيفية للعاملين، وتشجيع، وإجراء البحوث العلمية.
- تعزيز مفهوم الشفافية من خلال تطبيق الهندرة الإدارية، والتي تعد تغييراً شاملاً في مجالات التكنولوجيا، وأساليب العمل والهيكل التنظيمية، ولا بد أن تتصف بالشفافية، فالهندرة الإدارية تعني البدء من جديد من حيث الإجراءات، والقوانين، والأنظمة، وأساليب العمل، وغيرها؛ حيث تعد الهندرة شرطاً أساسياً لتطبيق الشفافية في العمليات الإدارية.
- تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة .
- اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار أو تعيين الموظفين، أو ترقيتهم، أو تدريبهم، أو مكافأتهم أو تقييم أدائهم أو نقلهم أو انتدابهم، أو أي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية ونزاهة مطلقة.
- تتطلب القيادة الشفافة تبني المدير نمطاً من الانفتاح، والوضوح في تعامله مع الآخرين، وذلك بمشاركة المعلومات اللازمة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الآخرين في طرح مداخلاتهم .
- تقنين الإبلاغ عن الفساد والفاستدين، وإيجاد مرجعية واضحة في هذا المجال؛ بحيث لا يسمح بالاتهامات التي لا تبني على أساس سليم.

كما ينبغي العمل على إعداد أدلة للأنظمة والقوانين والتعليمات المتعلقة بالعمل والعاملين ووضعها بين أيدي المسؤولين والموظفين للاطلاع والرجوع إليها في التعرف على حقوقهم وواجباتهم تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وإضافة إلى ما يجب أن تقدمه

المؤسسة للعاملين من التزامات وحقوق وواجبات، مع مراعاة تجديد هذه الأدلة لتتلاءم مع التغيرات والمستجدات المحيطة، (علاء السالمى و هلال الكيلاني ، ٢٠٠٩م، ص ٧٣)

مع وجود برامج تثقيفية للعاملين الجدد ويكون ذلك من خلال العمل على توعية الموظف وزيادة إلمامه المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، مع إعطاء أهمية لتعريفه بواجباته وحقوقه الوظيفية، وإعطاء صورة واضحة وصادقة عن المؤسسة، وأهدافها، وبرامجها، والأنشطة التي تقوم بها، ومستوياتها الإدارية وهيكلها التنظيمي، والأدلة التنظيمية، وغير ذلك من الأمور التي تهم الموظف الجديد والتي تعمل على اندماجه مع أجواء العمل الجديدة ويمكن تحقيق ذلك من خلال تكوين وإدارة فريق العمل، وبث روح الفريق في العاملين، ومحاولة ربط المصالح الشخصية للأفراد بالمصالح العامة للمؤسسة أو المنشأة وعدم الاعتماد على الشعارات، والمتابعة والرقابة والتوجيه بشكل دوري ومستمر، ووجود نظام تقويم فعال. (Joseph, : ,2012. pp550 – 564)

كما أن التغذية الراجعة مع التابعين من خلال توضيح الأسباب والدوافع المترتبة على اتخاذ القرارات. فالقائد الذي لا يشارك الموظفين في المعلومات ولا يفي بوعوده يحصد نتائج سلبية كالغياب المتكرر، والمعدلات المرتفعة في ترك العمل. في حين تؤدي شفافية القائد إلى زيادة الثقة، والمشاركة في الأدوار، وانخفاض في السلوكيات المنحرفة، والانتماء للعمل، والإنتاجية والتعاون، ورغبة أكبر في تحمل المسؤوليات والأعباء. (سليم الحص ، ٢٠٠٩م، ص ٢٣)

وتستخلص الباحثة مما سبق أن هناك متطلبات أساسية عدة يتطلب توافرها لتحقيق الشفافية الإدارية بنجاح ومن أهمها: احترام التسلسل الإداري، وتعزيز قيمة المساءلة الإدارية، والأخذ بمبدأ التدوير الوظيفي، وإرضاء العاملين، وبث روح الجماعة، ومرونة إجراءات العمل، وتنمية القيم الدينية التي تحث على الأمانة ، والأخلاق، والسرية، والإنجاز في العمل، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، واتخاذ الإجراءات الناجحة ذات العلاقة باختيار، وتعيين العاملين، وترقيتهم وتدريبهم أثناء العمل.

#### رابعاً : فوائد تطبيق الشفافية الإدارية و مؤشراتها:

هناك العديد من الآثار الإيجابية على اتخاذ القرارات الفردية، وعلى التنظيمات الإدارية، وهذه الفوائد كما يأتي: (وجيه نافع , ٢٠١٠ ، ص ص ٣٥-١٤٢).

- توفير الوقت، والتكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، كما تؤدي إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة، إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل ، وأوضح وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية.
- تساعد على اعتماد سياسة تعليمية تزيد المهارات بدلا من الاعتماد على أساليب التدريب، والتعليم التقليدية، ولكن ما يلاحظ هنا أن تنظيمات الأعمال الحديثة تتبع التعليم، والتدريب، الزيادة مهارات الأفراد العاملين، وتوسيع مداركهم بشكل أكثر شفافية، وترسيخها في أذهان العاملين.
- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة؛ أي ضرورة مكافأة الأفراد على أدائهم لأعمالهم بوضوح وبفاعلية، فحتى يلتحق الأفراد بالعمل، عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء الشفاف
- تقليل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرارات؛ وذلك لتخفيف درجة المركزية، كما يجب العمل على تشجيع المبادرات الشخصية ضمن قواعد العمل، وأنظمتها، والعمل على ضرورة توفير الفرص لتنمية المهارات والقدرات المتوفرة لدى الأفراد العاملين.
- ترسيخ قيم التعاون، وتضافر الجهود، ووضوح النتائج، حيث يتم المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي من خلال اتخاذ قرارات جماعية.
- يتمتع الأفراد العاملين في التنظيمات الإدارية المطبقة باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة،

الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق بأعمالهم أكثر شفافية ومصداقية.

- تعمل على اختيار القيادات الإدارية ذات القدرة على أخذ القرارات النزيهة، والأمانة والموضوعية والانتماء والولاء للمؤسسة، وللصالح العام، كما يتم من خلال اتخاذ قرارات مناسبة على إظهار نقاط الضعف والقوة، وتحديد الانحرافات، والعمل على تصحيحها؛ الأمر الذي يعني المزيد من الشفافية في بيئات العمل.
- تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وهذا يتطلب اتخاذ قرارات ضرورية متغيرة في ثقافة المؤسسة حتي يتكون لدى الأفراد العاملين اتجاهات إيجابية تشير إلى أن أهم ما في التنظيم هو العمل على تقديم خدمات ذات جودة للمواطنين مع ضرورة التعامل معهم بشفافية عالية، واتخاذ قرار مناسب لهم خالي من العقد والروتين .

كما أن هناك مؤشرات للشفافية الإدارية؛ منها: توفر مناخ تنظيمي ملائم للشفافية، والذي يتصف بتوفير التدفق الانسيابي للمعلومات التي تمكن المديرين التنفيذيين من اكتشاف الأفكار البناءة وتشجيعها، وضمان الاتصال المباشر والمتعدد بين الأقسام المختلفة، وتوفير العلاقات الرأسية والأفقية التي تؤمن الموارد، والمعلومات والدعم .

وتخلص الباحثة مما سبق أن هناك فوائد جمة لتطبيق الشفافية الإدارية، ومن أهمها: ترسيخ قيم التعاون، وتضافر الجهود، والاستقلالية، والعمل على اختيار القيادات الإدارية الناجحة التي تتسم بالنزاهة، والأمانة، والموضوعية، والتي تساعد على إظهار نقاط الضعف والقوة.

#### خامساً : المشكلات والصعوبات التي تواجه الشفافية الإدارية:

هناك مشكلات عدة تعيق تحقيق جهود الشفافية الإدارية، وتتمثل فيما يأتي: ( موسى اللوزي، ٢٠١٤، ص ١٤٥ )

- الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة، والروتين والتعقيد في الإجراءات؛ يشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية؛ لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري، والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.
  - تعرض الشفافية لبعض التجاوزات والخرفات من قبل البعض من خلال الإفصاح غير الدقيق، أو غير السليم عن المعلومات والبيانات، أو استغلال المعلومات من قبل المستخدم لها، أو من يقوم بالإفصاح عنها لتحقيق أهدافه الخاصة في حال تعارضت مع أهداف المؤسسة.
  - الموروثات السلبية من الأنظمة السابقة، والتي تتطلب معالجة لمدى طويل قبل البدء بالنهوض بالمجتمع ومؤسساته.
  - إساءة تفسير المعلومات من قبل مستخدميها، والذي قد يعود إلى التحيز المقصود، إلا أن أجواء الديمقراطية، وإمكانات المكاشفة والمساءلة كفيلة بمعالجة مثل هذه التجاوزات ضمن إطار النظام القانوني والقضائي .
  - الصعوبة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها تعتبر من أهم معوقات الشفافية الإدارية، فهي تحتاج إلى وضوح وموضوعية؛ وبالتالي؛ فإن كثرة الأهداف، وتداخلها يجعل من الصعب جده وضع أولويات التنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية الإدارية.
  - الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، تؤدي إلى بعثرة الجهود، وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة .
- مما سبق يتضح أن هناك مشكلات عدة تحول دون تحقيق الشفافية الإدارية؛ ومنها: التعقيد في الإجراءات الإدارية، وتطبيق أنظمة قديمة وروتينية، والصعوبة في بيان أولويات الأهداف المراد تحقيقها، والازدواجية في العمل، وعدم التنسيق بين الأجهزة الإدارية.

كما توجد صعوبات عدة تواجه عمليات التحديث، والتطوير للشفافية الإدارية؛ تؤدي إلى بعثرة الجهود، وضياح التنسيق بين الأجهزة الإدارية، والاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة، والروتين، والتعقيد في الإجراءات، الأمر الذي سيشكل عائقا في وجه الشفافية الإدارية، ووجود مشكلة في تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها، التي تعد من أهم المعوقات للشفافية الإدارية؛ لأنها تحتاج إلى الوضوح، والموضوعية، وبالتالي؛ فإن كثرة الأهداف وتداخلها يشكل صعوبة عند أولويات التنفيذ.

وتخلص الباحثة مما سبق أنه توجد صعوبات، ومعوقات تقف عائقا أمام عمليات تطوير الشفافية الإدارية؛ تؤدي إلى تناثر الجهود، وتشتتها؛ منها الضبابية في تحديد أولويات الأهداف والتعقيد في الإجراءات، وعدم الوضوح، والفوضى في عمليات التحديث، وضعف الإعلام، وشخصيته، إضافة إلى ضعف السياسات المالية في الأجهزة الإدارية، وهذه الصعوبات تتطلب من جميع من له علاقة بالعمل المؤسسي بما في ذلك المؤسسة التعليمية بذل الجهود ورفع مستوى الوعي بأهمية ممارسة الشفافية وانعكاس ذلك على زيادة ثقة العاملين فيها بأنفسهم وقدراتهم واندماجهم في عملهم مما يسهم في تقدم مؤسساتهم ومجتمعاتهم، وتحقيق الأهداف المتوخاة.

### توصيات البحث

لتحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، هناك مجموعة من المتطلبات يجب توافرها وهي:

- الاهتمام بالشفافية في المعلومات المرتبطة بالنظام الإداري في المدرسة .
- تبسيط الإجراءات، والحد من البيروقراطية الإدارية .
- البعد عن السرية في اتخاذ بعض القرارات الإدارية بالمدرسة .
- تحديد إطار قانوني لحماية الشفافية .
- تنمية وعي المديرين بأهمية الشفافية الإدارية .
- نشر ثقافة الشفافية الإدارية بالمدرسة .
- البعد عن الوساطات في القرارات الإدارية .

- إتاحة الحرية للمدير في اتخاذ القرارات الإدارية بالمدرسة .
- محاربة الفساد الإداري الذي يعوق تطبيق الشفافية الإدارية.
- تهيئة البيئة المدرسية المناسبة لتطبيق الشفافية الإدارية .
- الحد من السياسات البيروقراطية والمركزية في اتخاذ القرارات.
- عمل فعاليات تربوية من خلال ندوات ومحاضرات ومؤتمرات لنشر وإرساء قواعد الشفافية الإدارية بالمدارس .
- دعم وزارة التربية بالكويت لتطبيق الشفافية الإدارية بالمدارس .

### وآليات تحقيق ذلك من خلال التالي :

- ✓ المناقشات الجماعية واللقاءات مع المسؤولين بوزارة التربية بالكويت .
- ✓ الملتقيات التربوية .
- ✓ الندوات.
- ✓ المحاضرات .
- ✓ الاستعانة بوسائل الاعلام بالكويت لنشر ثقافة الشفافية بالمدارس.
- ✓ المؤتمرات..
- ✓ مواقع التواصل الاجتماعي.
- ✓ موقع المدرسة والوزارة الإلكتروني .

### المراجع:

١. ابراهيم الديب، استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل، المنصورة: أم القري للترجمة والتوزيع ٢٠٠٥.
٢. أحمد فتحي أبو كريم، مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري، رسالة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٥.
٣. تقرير الشفافية في الأجهزة الحكومية والمؤسسات التعليمية بالكويت ، ٢٠٠٤.
٤. جمانة أحمد عبابنة، الشفافية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، العقبات والحلول، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠١٣.

٥. سعيد علي الراشدي، الإدارة بالشفافية، عمان: دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٧.
٦. سليم الحص ، المساءلة والمحاسبة: تشريعاتها وآلياتها في الأقطار العربية، بحوث ومناقشات الندوة التي أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد، بيروت: الدار العربية للعلوم ، ٢٠٠٩م.
٧. طاهر المصري، الشفافية والاستثمار في الأردن، مؤتمر نحو شفافية أردنية، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، الأردن، ٢٠٠٠.
٨. عبد الرحمن عبيد المطيري، الشفافية الإدارية في العمل الإداري في إدارة التعليم بمنطقة القصيم من وجهة نظر القادة التربويين، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة أم القرى ، ٢٠١٦.
٩. علاء السالمى و هلال الكيلاني ، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، . الأردن : دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩م.
١٠. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، ط ٢، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠ .
١١. فريال فريجات ، الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في الأردن في محافظة إربد، مجلة البحوث والدراسات العربية، مصر: عدد ٥٥، مجلد ٤، ٢٠١١.
١٢. محمد الحربي ، درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، عدد ٣٤، مجلد ١، ٢٠١٢ .
١٣. محمد اللوزي، التنمية الإدارية، عمان: دار المسيرة، ٢٠٠٢.
١٤. محمد قريشي و لطيفة السبتي ، أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، الأردن: عدد ١١ ، مجلد ٢، ٢٠١٥.
١٥. موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل، ط ٢ ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠١٤

١٦. وجيه نافع , تمكين العاملين كأحد محددات الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة التعليمية في جامعة الطائف، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القصيم، السعودية، عدد ٣٩، مجلد ١ ، ٢٠١٠.
17. Joseph,: "The open-door policy : Transparency minimizes conflicts between school principals and staff", **International Journal of Educational Management**, Vol. 26,N 6, ,,2012.
18. United Nations Development Programme : **Accountability and Transparency**, Retrieved from:2011  
<http://www.Pogar.org/themes/transparency.html>