

/

درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية  
الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض

إعداد الباحثات

د. لينا سليمان علي الخليوي l.s.k55@hotmail.com  
دلال عبد الرحمن إبراهيم البحيى dlalyhyh@gmail.com

قسم الإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة الملك سعود

الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي  
1437 / 1438 هـ - 2016 / 2017 م

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، والتعرف إلى معوقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. وللتعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد الدراسة في درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات تبعاً للمتغيرات التالية: (نوع الإشراف، وعدد الدورات التدريبية في منظومة قيادة الأداء الإشرافي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في مكتب التعليم). وتقديم المقترحات التطويرية لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة والتي تم تطبيقها على عينة بلغت (126 مشرفة) من مجتمع الدراسة والبالغ عددهن (733 مشرفة) من المشرفات التربويات بالرياض. توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1- موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض بمتوسط حسابي بلغ (2.01).
  - 2- أوضحت النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على معوقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض، بمتوسط حسابي بلغ (2.19).
  - 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض باختلاف متغيرات الدراسة (نوع الإشراف، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).
- بناءً على نتائج الدراسة فقد أوصت الباحثة ببعض التوصيات التي تحقق إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض.

### Abstract

This study aimed to recognize the contribution degree of the supervisory performance leadership system in achieving administrative transparency in education offices in Riyadh from the point of view of female educational supervisors and to identify the contribution obstacles of the supervisory performance leadership system in achieving the administrative transparency in the education offices in Riyadh from the point of view of female educational supervisors and to identify the statically significant differences among the study sample individuals in the contribution degree of the supervisory performance leadership system in achieving the administrative transparency in education offices in Riyadh from the point of view of female educational supervisors according to the following variables: (supervision type, the number of training courses in the supervisory performance leadership system, qualification, years of service in education offices) and provide the development proposals for the supervisory performance leadership system to achieve the administrative transparency in the education offices in Riyadh.

To achieve the objectives of the study, the researcher has used the descriptive analytical method and the questionnaire as tools of the study, which has been applied to a sample of (126 female supervisors) of the study sample population, their number (733 female supervisors) of the female educational supervisors in Riyadh.

The study has reached the following results:

1- The approval of the study sample individual became with a medium degree on the contribution of the supervisory performance leadership system in achieving the administrative transparency in education offices in Riyadh with an average (2.01).

2- The results have showed that there is a moderate approval among the study sample individuals on the obstacles of the contribution of the supervisory performance leadership system in achieving the administrative transparency in education offices in Riyadh with an average (2.19).

3- There are no statistically significant differences at the level (0.05) and under in the responses of the study sample individuals on the contribution degree of the supervisory performance leadership system in achieving the administrative transparency in education offices in Riyadh according to (supervision type, qualification, years of experience, training courses).

Based on the results of the study, the researcher has recommended some recommendations which achieve the contribution of the supervisory performance leadership system in achieving the administrative transparency in education offices in Riyadh.

#### المقدمة:

تحرص النظم التربوية باستمرار على تطوير عناصر منظومتها حفاظاً على ديمومتها وفعاليتها، ويمثل الإشراف التربوي أحد مكوناته الأساسية المرتبط بتقويم أدائه، فيسعى إلى تحقيق جودة التعليم وتحسين نوعيته، كونه من العمليات التربوية المصاحبة لعملية التعليم والتعلم في المدرسة، حيث يقوم باتخاذ جميع الأساليب والإجراءات اللازمة للتعرف على احتياجات العملية التربوية ومتطلبات تحسين مستوى أدائها الشامل.

ويكتسب الإشراف التربوي أهميته من خلال الخدمات الفنية التي يقدمها والمتمثلة في متابعة العملية التربوية ومعايشة مشكلاتها، ثم وضع الحلول المناسبة لها، فهو حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة الإدارية والفنية التي تشرف على عملية التعليم والتعلم.

وذكر مجيد (2011) أن التعليم يشهد بصورة عامة حركة إصلاح، تتمثل في إدخال مفاهيم جديدة، نتيجة لتغير مفهوم التعليم من المفهوم التقليدي السلوكي إلى المفهوم البنائي المعرفي الحديث، وقد استند على هذا الإصلاح إعادة النظر في عملية التقويم التقليدية لتشمل كل مرافق المؤسسات التعليمية. فالتقويم أحد المكونات المهمة في المنظومة التربوية، يؤثر ويتأثر ببقية المكونات الأخرى، فهو يساعد على تطوير المؤسسات التعليمية وتحديد نقاط الضعف والقوة فيها، كما يساعد المشرف التربوي على تقويم العملية التعليمية كلها تقويماً صحيحاً على أسس موضوعية دقيقة (الدعيلج، 2015).

وتعتبر قيادة الأداء منهج استراتيجي تستخدمه جميع المؤسسات ذات الأداء الفعال حول العالم، فهو يوجه الجهود في اتجاهات مرغوبة بدل إنهاكها في أعمال ذات تأثير محدود، ويمنح القدرة على معرفة مواطن الخلل بدقة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها (وزارة التعليم، 1437هـ).

ومن الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأفضل، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليها، وبالتالي لا يمكن إدارتها وما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس بالعكس (بلاسكة، 2012).

ومنظومة قيادة الأداء الإشرافية تعتبر صورة متكاملة لجميع البيانات الكمية والنوعية، من المستفيدين والعاملين والمتخصصين، من مستويات متعددة على مستوى المشرف والقسم وإدارة الإشراف والمكتب والوزارة، وتقوم المنظومة على إصدار أحكام وتحديد مواطن الخلل بدقة في صورة من الشفافية والوضوح، بناء على معايير أدائية محكمة تناسب البيئة، ومؤشرات تحدد اتجاهات الأداء المرغوب. وتبني المنظومة برامج متعددة للتصحيح، وتستند إلى منهجية تقدم الدعم في جميع نتائج المؤشرات، وتحصر المساءلة والمحاسبية في تعمد التزويد ببيانات خاطئة للتضليل أو عدم الاستجابة لإجراءات التصحيح (وزارة التعليم، 1437هـ).

وقد اعتمدت منظومة قيادة الأداء الإشرافي اعتباراً من بداية الفصل الدراسي الثاني لعام (2015) بجميع إدارات الإشراف التربوي، ومكاتب التعليم، ومدارس التعليم العام للبنين والبنات والمدارس السعودية في الخارج. ويساهم تطبيقها في تحسين مستوى الأداء الإشرافي والمدرسي والإسهام في معالجة قضايا يعاني منها الميدان التربوي، وتركيز عمليات التعلم حول الطالب ووحدة الهدف بين المشرفين التربويين والقيام بوظيفة وقائية وتحضيرية للأداء وهو ما تؤكد عدد من الدراسات التي تم إجراؤها على مديري الإشراف التربوي والمشرفين التربويين (اليوسف، 2015).

وقد ركز المحور الثالث من برنامج الوطني لتحقيق رؤيا (2030) تعزيز الكفاءة والشفافية وتشجيع ثقافة الأداء لتمكين الموارد والطاقات البشرية. وقد ربطت وزارة التعليم انتهاجها على مبدأ الشفافية في المؤسسات التعليمية بتطبيق مؤشرات قياس الأداء في الوزارة (موقع وزارة التعليم). وفي دراسة أفندي (2012) توصلت الدراسة إلى أن الشفافية آلية فعالة لرؤية وتقييم ونقد ما يقوم به الجهاز الإداري والمسؤولين في المنظمات، كما يساهم في تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والأجهزة الرقابية وتمكين المستفيدين من الاطلاع على القوانين والأنظمة بيسر وسهولة، كما ذكر جرينوود (Green Wood، 2001) أن الشفافية تعمل على تسهيل عمليات تقييم الأداء (في: أبوكريم، 2009).

وبناء على ذلك تم إجراء هذه الدراسة للتعرف على وجهة نظر المشرفات التربويات في درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض وتحديد معوقاته.

### مشكلة الدراسة:

سعيًا لتحسين الأداء الإشرافي والتعليمي وتجويده، وتنظيم السياقات التي تمر بها العمليات الوسطية بين المدخل والمخرج لتقديم التغذية المناسبة ولتحسين المدخلات، ومنح الإشراف التربوي مساحة واسعة من اللامركزية في تخطيط وقيادة العمليات التعليمية والإشرافية، كان الاهتمام بمنظومة قيادة الأداء الإشرافي لتقويم الأداء المؤسسي، وقد أشارت دراسة السيابي (2008) إلى وجود مجموعة من المشكلات التي تواجه دوائر الإشراف التربوي أهمها: غياب معايير محددة للقياس، مما يؤدي إلى عشوائية التقويم. وأكدت دراسة العامري (2005) على وجود معوقات للإشراف التربوي أهمها: عدم وجود أسلوب علمي لتقييم الأداء. ومن جهود وزارة التعليم لإلغاء الإشراف المباشر والتوجه نحو الأداء قامت ممثلة في الإدارة العامة للإشراف التربوي بإصدار قرار بتاريخ (1434/11/9هـ) ورقم (341830954) متضمنًا مراجعة مهام المشرف التربوي، وتوطين فبرامج الإشراف التربوي، وتمكين المدرسة لأداء أدوارها. والتأكيد على المهام الأساسية للمشرف التربوي المرتبطة بعملية التعليم والتعلم، والإيكاف بأي أوامر أخرى تؤدي إلى الإخلال بخطط الإشراف المعتمدة (وزارة التربية والتعليم، 1434هـ). ولذلك فقد شرعت وزارة التعليم بتطبيق المنظومة وتفعيلها في الميدان التربوي. وقد أكد القرني (2010) في دراسته على أهمية إبراز التقويم في الأداء والحاجة إلى تحسين مخرجات العملية التعليمية، وتغيير النمط الإداري الحالي وتحويله إلى نمط تشاركي تعاوني، وإيجاد اتصال فعال بين أطراف العملية التعليمية.

وتأتي المرحلة الرابعة من برنامج التحول الوطني أحد برامج رؤية (2030) على تعزيز الشفافية ونشر المستهدفات والنتائج، حيث يعمل البرنامج على نشر المستهدفات والنتائج الخاصة بالجهات الحكومية، بما يمكن الجهات الحكومية والقطاعات الأخرى وأصحاب العلاقة من متابعة وتقييم الأداء، ويتم ذلك من خلال نشر لوحة مؤشرات الأداء وتحديث نتائجها وتحليلها باستمرار. وبالتالي لم تكن مكاتب التعليم استثناء من الإدارات العامة للدولة وتأسيساً على ما سبق فقد أصبح تقييم الأداء الشفافية الإدارية من الأمور التي تأخذ حيزاً كبيراً في المؤسسات التربوية.

كما توصلت دراسة زمري (2013) إلى النتائج التالية: إن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم كما يديرها مديري المكاتب أنفسهم والمشرفين التربويين كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,76) وبانحراف معياري (0,62) وقد جاءت من ضمن أبعاد تطبيق الشفافية التقييم والشفافية بمجال التشريعات والقوانين والأنظمة ثم إجراءات العمل والشفافية بمجال المعلومات والبيانات. وقد خلصت نتائج دراسة المسعودي (2016) إلى أن الصعوبات الفنية في تنفيذ منظومة قيادة الإشراف تتمثل في: كثرة الأعمال والشواهد والعناصر والمهام المطلوبة في منظومة قيادة الإشراف، وأن منظومة قيادة الأداء الإشرافي تستهدف الوصول للنتائج الكمية أكثر من الكيفية، وبرنامج نور لا يتوافق مع متطلبات التطبيق في منظومة قيادة الأداء الإشرافي، وقلة

الاستفادة من التوصيات التي تنطوي عليها التقارير الفنية للمشرفين التربويين، والتركيز على الجانب الأدائي في منظومة قيادة الإشرافى أضعفا لجانب الفني في أعمال المشرف التربوي، وتتمثل الصعوبات الإدارية في: غياب الصلاحيات الإدارية الممنوحة للمشرف التربوي في منظومة قيادة الأداء الإشرافى، ونقص التشكيلات الإشرافية من المشرفين التربويين لتطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافى، وتكليف المشرف بأعمال إدارية خارج عمل منظومة قيادة الأداء الإشرافى. كما أظهرت دراسة أرتيمة (٢٠٠٥) والمعوقات التي تواجه شفافية التقييم، وواقع شفافية التقييم، وأن من أكبر معوقات الشفافية نمط القيادة السائد في الوزارة والذي لايعطي فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وأن الوزارة لا تعطي الدعم اللازم لترسيخ مبدأ الشفافية.

وفي ضوء الرجوع للأدب النظري السابق والدراسات السابقة وملاحظة الباحثين الصعوبات التي تعترض لها مكاتب التعليم في تنفيذ منظومة قيادة الإشرافى وتأثيره على تحقيق الأهداف، تولد لدى الباحثين الرغبة في التعرف على درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافى في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات من خلال الأبعاد التالية: (وضوح أنظمة وتشريعات وقوانين مكتب التعليم، ووضوح في معايير تقييم الأداء، والإفصاح عن المعلومات للجميع، والمشاركة في تقييم الأداء) للوصول إلى معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافى في تحقيق الشفافية الإدارية، وتقديم المقترحات لتطوير منظومة قيادة الأداء الإشرافى لتحقيق الشفافية الإدارية.

#### أهداف الدراسة:

1- التعرف على درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافى في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات.

2- التعرف على

معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافى في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات.

3- التعرف إلى الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد الدراسة في درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافى في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات تبعاً للمتغيرات التالية: (نوع الإشراف، وعدد الدورات التدريبية في منظومة قيادة الأداء الإشرافى، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في مكتب التعليم).

4- تقديم المقترحات التطويرية لمنظومة قيادة الأداء الإشرافى لتحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض.

#### أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من كونها تسهم في إعطاء صورة حقيقية وصادقة عن واقع منظومة قيادة الأداء الإشرافى داخل المؤسسات التعليمية، وتعد هذه الدراسة محاولة علمية نحو وضع بعض المقترحات الإجرائية، للتعرف إلى درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافى في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، في ضوء برنامج التحول الوطني لتحقيق رؤية (2030).

وتبرز أهمية منظومة قيادة الأداء الإشرافى في مجال الإشراف التربوي كما أوردتها وزارة التعليم (1436هـ) التحول من السرية في الأعمال الإشرافية إلى الشفافية التامة بحيث تتوالى التقارير والمؤشرات التي تعكس جميع عمليات المنظومة، وإتاحتها مباشرة وبشكل متوالي لمدى ماتم إنجازها سواء على مستوى المدرسة، أو المكتب، أو الإدارة التعليمية، ونشره مباشرة في القنوات الرسمية حتى تتدارك المؤسسات التعليمية التي تحمل أداء أدنى في علاج الضعف والتدني في أدائها.

وتبدو الأهمية النظرية لمثل هذه الدراسة كونها تدرس درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافى في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم في المجال المعرفى على وجه الخصوص سعياً لتحسين الأداء الإشرافى والتعليمي وتجويده، ورغبة في الوصول إلى جودة المخرجات، ومنح الميدان مساحة واسعة من اللامركزية في تخطيط وقيادة العمليات التعليمية والإشرافية.

في حين أن الأهمية التطبيقية لها تبرز في كونها تدرس آراء أفراد الدراسة في درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافى في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض ومعيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافى في تحقيق الشفافية الإدارية.

وفي هذا الإلقاء الضوء على آراء المعنيين وهن المشرفات التربويات، حيث إنه بناء على نتائج لنتائج يمكن بناء خطط استراتيجية تمهيدية تساعد الميدان التربوي على تهيئة الظروف الملائمة لتطبيقها.

## أسئلة الدراسة:

- ولتحقيق هذا الهدف فقد سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:
- 1- ما درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات؟
  - 2- ما مميزات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات؟
  - 3- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد الدراسة في درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات تبعاً للمتغيرات التالية: (نوع الإشراف، الدورات التدريبية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟
  - 4- ما المقترحات التطويرية لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض.

## حدود الدراسة:

نفذت هذه الدراسة في إطار الحدود التالية:

- حدود زمانية:** سيتم تطبيق هذه الدراسة خلال العام الدراسي (1437-1438هـ).
- حدود بشرية ومكانية:** سيتم تطبيق هذه الدراسة للمشرفات التربويات بالرياض والبالغ عددهن (733) مشرفة وفقاً لإحصاءات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض (1437-1438هـ) (موقع وزارة التعليم، 1438هـ).
- حدود موضوعية:**

اقتصرت هذه الدراسة على تحديد درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض.

## مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة بعض المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً على النحو التالي:

### ● الإشراف التربوي:

الإشراف التربوي هو " جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية -التعليمية" (السعود، 2007، ص67).

وتعرفه الباحثة إجراءياً: تلك العملية القيادية الديمقراطية المنظمة والتي تتم في مكاتب التعليم وتعنى بالموقف التعليمي بجميع عناصره وتهدف إلى دراسة العوامل المؤثرة في ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها.

### ● منظومة قيادة الأداء الإشرافي:

"يقصد به تقييم الأداء وتقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل، ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل، وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توافر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلاً، أو هو ببساطة شديدة قياس كفاءة الفرد على أساس الأعمال التي أداها خلال فترة معينة وتصرفاته وسلوكه مع من يعملون معه في جماعة العمل" (الرحاحلة، وخضور، 2012، ص68).

وتعرفه الباحثة إجراءياً كما جاء في الدليل للإدارة العامة للإشراف التربوي: المنظومة هي صورة متكاملة لقيادة الأداء الإشرافي، تشمل جمع البيانات الكمية والنوعية من مصادر متعددة، من متخصصين ومن مستويات متعددة على مستوى المشرف والقسم وإدارة الإشراف والمكتب والوزارة. كما تقوم على إصدار أحكام وتحديد لمواطن الخلل بدقة في صورة من الشفافية والوضوح بناءً على معايير أدائية محكمة تناسب البيئة، ومؤشر اتحدد اتجاهات الأداء المرغوب. الشفافية الإدارية:

"يقصد بالشفافية مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة وبشكل أكثر تحديد ومنهج توفر المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة" (البهجي، 2014، ص16).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: مجموعة من الإجراءات والأداءات والآليات الدالة على الشفافية التي تقوم بها مكاتب التعليم داخل وخارج المنظمة والتي تتضمن الكشف المقصود عن المعلومات والتشاركية في صنع القرارات ووضوح السياسات واكتشاف الأخطاء وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع.

### الإطار النظري:

#### ● منظومة قيادة الأداء الإشرافي:

**تعرف قيادة الأداء:** بأنها عملية نشر المعلومات بشأن الأهداف والوسائل المستعملة لتحقيقها، كما أنها عملية حيوية وفعالة تعمل على التنسيق والربط بين الأنشطة والاستراتيجية من أجل تحقيق هذه الأهداف، كما أنها تعمل على تحديد واختيار المعايير وتحليلها واتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة (العنزي، دبت، ص20)

وأشار عايش (2008) أن القيادة في الإشراف التربوي هي القدرة على توجيه المعلمين أو مديري المدارس من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير. وتكسب سلطتها وشرعيتها من رضا الأفراد الذين يعبرون بملء إرادتهم وقناعتهم بأنهم أتباع للمشرف القائد ودعمه في أفكاره وأهدافه. والإشراف القيادي يهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية والارتفاع بمستوى الأداء من خلال توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم.

#### وعن ارتباط الرقابة وقيادة الأداء بالمستويات الإدارية وضح جاد الرب (2009):

تعتبر الرقابة الوظيفية الإدارية الرابعة التي يقوم بها المدير في المنظمة وهي تهدف إلى التأكيد من أن الأداء قد تحقق طبقاً للمستويات والمعايير التي سبق تحديدها كأهداف في الخطة، ومن هنا كان هناك ارتباط وثيق بين الرقابة والتخطيط، والرقابة وظيفة إدارية هامة بالنسبة لكل المستويات الإدارية، فكل مستوى يراقب الأهداف المحددة له، فالإدارة العليا تراقب مدى تحقق استراتيجيات المنظمة، والإدارة الوسطى تراقب وتقيم أداء مختلف الإدارات والأقسام الفرعية لها، والإدارة التنفيذية تراقب المهام التشغيلية في مستويات التنفيذ، وذكر مجموعة من الاعتبارات يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تصميم النظام الرقابي حتى يكون تقييم الأداء فعالاً وهي:

1. أن يكون هناك تكامل واتصال مباشر بين مختلف المستويات الإدارية، بما يحقق التكامل بين وظائف التخطيط والتوجيه والرقابة.
2. أن يتم فيها توفير نظام فعال للمعلومات يغذي كل أطراف المنظمة بما فيها النظام الرقابي بما يحتاج إليه من معلومات تفيد في عملية الرقابة واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الأداء، كما يجب أن يكون هناك نظام دقيق وسريع للاتصالات.
3. أن يكون التخطيط فعالاً والمعايير موضوعية وعادلة ومحددة فهي أساس الرقابة.
4. أن تركز الإدارة العليا على رقابة مدى تحقق الأهداف العامة التي تسعى إليها، أما الإدارات الأخرى فتركز على الأداء من خلال مستويات التنفيذ.
5. كلما أمكن التعبير عن المعيار بصورة كمية كلما كان أفضل وسهل عملية الرقابة وهدفها.
6. أن تراعي الاعتبارات الإنسانية للأفراد فهم عصب التنظيم وعليهم يقع عبء التنفيذ، فيجب أن يفتنح الأفراد من خلال المشاركة بالنظام الرقابي وفاعليته ويؤمنون له، فهم دائماً ما يعتقدون بأن الرقابة ماهي إلا تصيد أخطاء وجزاءات وعقوبات (جاد الرب، 2009).

#### أنواع قيادة الأداء:

وذكر توفيق (2011) أن هناك العديد من التقسيمات لأنواع تقييم الأداء وإجراءات الرقابة وهي من ناحية الزمن تنقسم إلى ثلاث أنواع توضح الصورة النهائية للأداء وكفاءته وفاعليته وهي:

1. قيادة الأداء السابق لتنفيذ النشاط وهي بمثابة رقابة وقائية تدرس وتبحث في المستقبل وتتوقع المتغيرات وتحاول الاستعداد له.
2. قيادة الأداء أثناء التنفيذ المتزامن وهنا يقوم النظام الرقابي بمتابعة الأداء أثناء تنفيذه وتصحيح الانحرافات عن المعايير المحددة.
3. قيادة الأداء اللاحق وهذه الرقابة تهتم بالنتائج النهائية للأداء التنظيمي والإنتاجي حيث أنها تقوم برصد النتائج النهائية وأبلغها بعد فترة زمنية من حدوثها للإدارة.

#### مراحل قيادة الأداء:

وبين أنلقيادة الأداء ثلاثة مراحل يمر بها وهي:

1. تحديد المعايير: وهي عبارة عن أنماط أو مستويات معينة للأداء يراد الوصول إليها من خلال التنفيذ، ومن خلال هذه المعايير يتم قياس الأداء، وتشمل نوعين من المعايير الوصفي والكمي. وتختلف المعايير فمنها على مستوى المنظمة ومستوى الإدارات التنفيذية ومستوى الأفراد.
2. قياس الأداء: وهي تعني التعرف على مستويات الأداء الفعلية في ضوء المعايير والمؤثرات. وتصبح هذه العملية وتسهل حسب الدقة التي بذلت في وضع المعايير. فكلما كانت المعايير واضحة ومحددة كلما كان القياس سهلاً وسريعاً وواضحاً. ووجود نظام للمعلومات والاتصال داخل المنظمة يؤدي إلى تبسيط عملية قياس الأداء وبالتالي مقارنتها بالمعايير المحددة.
3. تصحيح الانحرافات: وذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات التي يظهرها التقييم والقياس. وإذا كانت الانحرافات موجبة، وجاء المعيار أقل من اللازم فهذا يدل على أن الإدارة لم تراعي إمكانيات وطاقات الأفراد والمنظمة والأداء أفضل عما هو مخطط له. أما إذا كانت الانحرافات سالبة فيكون الأداء أقل مما هو مخطط له (جاد الرب، 2009).

#### أهداف قيادة الأداء:

- وبين توفيق (2011) أن أهداف قيادة الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم فهو يسعى لتحقيق ما يلي:
1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
  2. تفادي المحسوبة وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية أو توقيع الجزاءات.
  3. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم ليستفيدوا من فرص التقدم المفروحة أمامهم.
  4. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة الإنتاجية.
  5. إمكانية قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.
  6. تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
  7. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
  8. المحافظة على مستوى عالٍ أو مستمر للكفاية الإنتاجية.
  9. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم (توفيق، 2011).

#### خصائص نظام تقييم الأداء الفعال:

- 1- الشمول: فنظام التقييم يجب أن يشمل كل أوجه النشاط في المشروع سواء الأنشطة الإدارية أو الإنتاجية المباشرة وغير المباشرة.
- 2- الوضوح: يجب أن يحتوي النظام على معايير تمثل مستويات الأداء المستهدف، ويجب أن تكون عناصر التقييم وطرقه واضحة للمسؤولين والمتأثرين به.
- 3- السرعة: قدرة نظام تقييم الأداء على الإنجازات الجارية وتحديد مدى اتفاقها مع المستويات المستهدفة.
- 4- التكامل مع العملة الإدارية: فعالية نظام التقييم تتوقف إلى حد بعيد على مدى تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات (ديري، 2011).

#### قيادة الأداء في مكاتب التعليم في المملكة:

ذكر في دليل منظومة قيادة الأداء الإشرافي وزارة التعليم (1437هـ) أن قيادة الأداء تستخدم ثلاثة مصطلحات بمعنى متقارب لنظام يهدف إلى القدرة على التحكم والسيطرة والتأثير على الأداء بقصد ضمانا لوصول إلى الهدف، في استخدام مصطلح الرقابة على الأداء، ومصطلح إدارة الأداء، ومصطلح قيادة الأداء، والمفهوم الشائع لمصطلح الرقابة الذي يساوي معنى مراقبة الأشخاص مفهوم من قروطاردومشو هو المقصود هو (القدرة على التحكم) أو (القدرة على التأثير) والمراقبة والقيادة هنا تعني (ضمان الوصول إلى الهدف دون حدوث انحراف).

و أنه يقاس أداء كل فرد بمجموعة متنوعة من المقاييس التي تعكس أداء ومدى تحقق المستهدف من عملهم حيث الكم والنوع، ويستخدم الرئيس المباشر مقاييس أو مؤشرات عديدة منها: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة، والوقت المستنفذ في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الزملاء والمستفيدين وفق مؤشرات الرضا عن من اخ العمل، ومدى الانتظام والانضباط في العمل، وتنفيذ الأوامر والمبادرة بحل مشكلات العمل، والولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها (وزارة التعليم، 1437هـ).

## تقويم فاعلية الأداء الإشرافي:

وذكر في دليل وكالة الوزارة للتعليم (1429هـ) أن المؤسسات المنظمة تؤمن بعملية التقويم وتعتمد عليه في بناء خططها تطويراً وأدائها وتحسين إنتاجها؛ وأن الهدف العامل لإشراف التربوي: تطوير عمليات التعليم والتعلم في مختلف البيئات التعليمية، وتقويم مخرجاتها بما يحقق جودة الأداء التربوي والتعليمي وتحسين نوعيتها.

فالإدارة العامة للإشراف التربوي في توجهاتها الجديدة تتقرب من تحسين الأداء الإشرافي وتطويره يفتقد إلى التخطيط العلمي إذا لم تكن عملية التقويم جزءاً لا يتجزأ من بنائها التطويري في جميع مراحل ومستوياته، وتوظيف نتائج التقويم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وبناء قدرات القيادة الإشرافية للمدرسة مشرفين ومديرين ومعلمين وتحسين الأداء الإشرافي؛ لذا فقد تم اعتماد تقويم فاعلية الأداء الإشرافي في الوزارة والميدان وقياس أثره في تطوير بيئات التعلم وتحسين مخرجاتها؛ وذلك بالاعتماد على المصادر التالية:

أولاً: على مستوى المدرسة: لقياس أثر فاعلية الإشراف التربوي في تطوير بيئات التعلم وتحسين مخرجاتها، وذلك بالاعتماد على المصادر التالية:

- تقارير المشرفين التربويين.
- تقارير مديري المدارس.
- نتائج تحصيل الطلاب (نتائج الطلاب في المدرسة نتائج الاختبارات الوطنية نتائج اختبارات مراكز القياس والتقويم).
- اختبار كفايات المعلمين ومديري المدارس (بالتعاون مع الإدارة العامة للتقويم والجودة التربوية).
- تقارير فريق التقويم الشامل في إدارات التربية والتعليم.
- ثانياً: على مستوى الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم:
- دراسة نتائج تحليل مصادر التقويم على مستوى المدرسة الواردة في أولاً.
- تقارير الإشراف التربوي في الميدان.
- التقويم الذاتي المعتمد في خطط إدارات الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم.
- اختبار كفايات المشرفين التربويين (بالتعاون مع الإدارة العامة للتقويم والجودة التربوية).
- الزيارات الميدانية لمشرفي العموم.
- تقارير فريق التقويم الشامل في إدارات التربية والتعليم لتقويم فاعلية الأداء الفني للإشراف التربوي، وفقاً لأدوات والنماذج المعتمدة بين الإدارة العامة للإشراف التربوي وإدارة التقويم الشامل (وكالة الوزارة للتعليم، 1429هـ، ص 39).

## تشمل المنظومة على أدوات لقيادة الأداء وهي:

### 1- مؤشر الأداء الإشرافي الكمي والنوعي:

هي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت؛ للتعرف على مدى تلبيتها لمستويات الأداء المتفق عليها، وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المستهدف وتسمح بإجراء المقارنات. وبعد تطبيق مؤشرات الأداء من الأمور الهامة جداً، إذ يمكن من خلاله التعرف على مدى النجاح نحو تحقيق الأهداف، وفي هذه المرحلة تم التركيز على قياس الأداء (الكمي) والذي يعدّ من القضايا الهامة وذلك بسبب الاتجاه إلى توسيع قاعدة المشاركة والتمكين، والتوجه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الشفافية والمساءلة (الغياض، 2016، ص 17).

### 2- مؤشر الأداء الإشرافي المدرسي:

يتم تقويم الأداء المدرسي من خلال تطبيق معايير ومؤشرات أداء واضحة ومحددة يتم تطويرها باستمرار لتتناسب مع التغيرات التي تحدث في المدارس والنظام التعليمي، ويتم جمع البيانات وتحولها لتحقيق المعايير من خلال تطبيق أدوات وأساليب متعددة وشاملة (هيئة تقويم التعليم العام، 1437، ص 20).

### 3- تقويم بناء الخطط الإشرافية والمدرسية:

يتطلب إعداد خطة إشرافية وتعليمية طموحة تبنى على أسس علمية، تمكن المؤسسات التعليمية (إدارات تعليم، مكاتب تعليم، مدارس) من بناء برامجها وأدوار العاملين بها في إطار من التكامل والجودة الشاملة لتحقيق أهدافها (الزهراني، د.ت. ص 3).

## صعوبات قياس الأداء:

ذكر (العنزي) صعوبات قياس الأداء وهي:

- جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس سواء لكثرتها وتشعبها، أو لسوء استخدامه وصعوبة اختيار المهم منها.
- اعتماد المنظمة على البيانات قصيرة المدى، وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد (كرضا العملاء-العاملين-المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمدرسة) وهذا بسبب قصر نظر الإدارة ومسيرتها.
- الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة وعدم الاعتماد على البيانات الموثوقة والمنظمة.
- كما أن في أول نقطة من الصعوبات أن المنظمة تعتمد على كم كبير من البيانات والمعلومات فإن الاعتماد على عدد قليل من البيانات سواء لكلفتها أو لصعوبة الحصول عليها يؤدي إلى التقصير في اتخاذ القرارات؛ وبالتالي فالأفضل هو الحصول على لمعلومات والبيانات اللازمة والتي تحتاجها المدرسة فقط.
- إن مقارنة أداء وحدة تنظيمية معينة مع أخرى أو أداء عامل معين مع آخر قد يؤدي إلى خلق جو من المنافسة على حساب الأداء العام للمدرسة وبالتالي يجب التركيز والتشجيع على العمل الجماعي.
- وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المدرسة هذا من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين وانخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة.
- عدم توافق المقاييس الموضوعية مع الخطة الاستراتيجية يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى داخل المدرسة.
- قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضا العاملين وزيادة التكاليف، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى جهل المدرسة لحالتها وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية.
- عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي إلى جمع البيانات الغير لازمة وسير المنظمة في الاتجاه غير الصحيح (العنزي، د.ت، ص13).

## وذكر (العنزي) صعوبات تقييم الأداء وهي:

- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء.
- صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء خاصة الأداء الناتج عن سلوكه.
- الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج.
- كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة (العنزي، د.ت، ص19).
- خلق جو من اللاتقة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبية الدائمة.
- زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.

## الشفافية الإدارية:

### مفهوم الشفافية:

عرف الراشدي (2006) تعني الوضوح التام في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية بمراقبة الأداء وخضوع الممارسات الإدارية والسياسية للمحاسبة والمراقبة المستمرة. وتتضمن وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات واتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح ويعرف الشفافية بأنها: "توفير المعلومات اللازمة ووضوحها، و(إعلان) تداولها عبر جميع وسائل الإعلام...، والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية" (الراشدي، 2006، ص16). ويرى الكثير من الباحثين عند تعريفه مل لشفافية أن يعرفوا المفاهيم المرتبطة بهذا المصطلح فقد أشار رتيمة (2005، ص17) أن مفهوم الشفافية ارتبط ارتباطاً وثيقاً بـ أربع كلمات وهي المصادقية والإفصاح والوضوح والمشاركة.

وقسم الصيرفي (2006) الشفافية إلى مستويين:

1- الشفافية الداخلية وهي توفر البيانات لأعضاء المنظمة والعاملين فيها، أو وجود سياسة عامة تقوم على توفير الجد الأقصى من المعلومات حول هيكل المنظمة والقواعد الناظمة لعملها ونشاطها، وآليات التوظيف فيها.

2- الشفافية الخارجية: وهي توفر البيانات للجمهور، خاصة المستهدفين والمستفيدين من نشاط المنظمة (في: فاخوري، 2009).

#### أهمية الشفافية:

وللوقوف على أغراض وأهمية الشفافية وما توفره من مزايا وفوائد والجوانب ذات العلاقة في سياقات هذا الموضوع نستعرض ما يلي:

• تعمل الشفافية على تقليل الغموض والضبابية وتساهم في القضاء على الفساد، وانعدام الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات.

• تعمل على تمكين القرارات الصادرة من المعنيين الداخليين والخارجيين في المؤسسة.

• تعمل على تمكين المعنيين للتأثير على القرارات المتعلقة بهم وبها اثر على حياتهم.

• تعمل على تلبية حقوق العامة في الفهم والمعرفة من خلال مشاركتهم في المعلومات.

• تقديم المساعدة في فهم إدارة عمليات البيانات الداخلية.

• تعمل على تسهيل عمليات تقييم الأداء.

• الشفافية هي المسألة المحورية في عملية التنمية.

• تعمل على تحقيق الديمقراطية والمساءلة وضمان نجاحها، والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح إذ أن العديد من القوانين تؤكد حق الفرد في مراقبة وتقييم القرارات المتخذة من قبل المسؤولين وهذا الحق لا يتحقق إلا إذا كانت الفرصة للحصول على المعلومات الصحيحة متوفرة.

• تعمل الشفافية على تحقيق ترابط المنظمة حيث تتم مخاطبة جميع المستويات الإدارية والتنفيذية وإحداث التكامل بين أهدافها.

• تعمل على إشاعة النظام وتصميم الانضباط بطريقة غير مباشرة، كذلك تعمل الشفافية على امتداد التأثير إلى جوانب أخرى مثل الحرص والدقة والإنجاز والحسم.

• تعمل على استدرج المستهدف للشراكة وحمل لهم بدلا عن السيادة والسلبية وتحميل المصدر كامل المسؤولية.

• تعمل على توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل وتطوير وظائف الوحدات الإدارية.

• تعمل على ترسيخ قيم التعاون والعمل الجماعي.

• اختيار قيادات إدارية تتصف بالنزاهة والموضوعية والانتماء والولاء للمؤسسة والصالح العام (أبو كريم، 2009).

#### متطلبات الشفافية:

هناك متطلبات أساسية لتعزيز مفهوم الشفافية الإدارية ومساندة تطبيقه يجب أخذها بعين الاعتبار ومن هذه المتطلبات ما يلي:

1- توفير الديمقراطية في المجتمع، فالشفافية تتطلب وجود روح ديمقراطية تضمن قانونية الوصول إلى المعلومات.

2- انتهاج الشفافية في الأنظمة والقوانين والإجراءات من خلال مراجعتها ومعالجة نصوصها وفقراتها الغامضة وتوضيحها وإعلانها للناس والموظفين، كذلك مواكبة الأنظمة والقوانين للمستجدات في بيئة العمل.

3- نشر الوعي لدى المواطنين وتعريفهم بحقوقهم.

4- السماح للمواطنين أن يلاحظوا ويفهموا ويقيموا قرارات وتصرفات الموظفين.

5- التنسيق المستمر بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري.

6- التعيين في الوظائف على أساس الكفاءة المطلقة.

7- تطوير شبكة معلومات بين كافة الدوائر داخل المؤسسة نفسها.

8- تسهيل تدفق المعلومات المختلفة.

9- تعزيز مفهوم الشفافية من خلال تطبيق الهندرة الإدارية، وهي تعني البدء من جديد من حيث الإجراءات والقوانين والأنظمة وأساليب العمل (أبو كريم، 2009).

## الشفافية الإدارية وعلاقته بتقويم الأداء:

يهدف برنامج التحول الوطني أحد برامج رؤية (2030)، لتحقيق استدامة العمل وتعظيم الأثر، وقد اعتمد البرنامج على مكنات رئيسية تساهم في رفع درجة الاحترافية وانسيابية العمل ومنها:

1- **الشفافية:** تحقيق التعزيز الشفافية في رؤية المملكة العربية السعودية (2030) ولضمان متابعة تقدم المبادرات وتحديد الفجوات بشكل سريع، تم تطوير لوحة قياس أداء موحدة تشمل جميع الأهداف والمؤشرات والمستهدفات لكل جهة. كما تقيس اللوحة أيضاً مدى التقدم في تنفيذ المبادرات، بما يسهم في رفع درجة الشفافية والمساءلة، وبما يعزز مسؤولية الإنجاز لدى الجهات المعنية بالتنفيذ، ويرفع من كفاءة وسرعة اتخاذ القرار.

2- **المؤسسية:** من أجل بناء منظومة قادرة على الإنجاز، يقوم مجلس الشؤون الاقتصادي والتنمية ببناء منظومة حوكمة متكاملة للعمل الحكومي وفق ممارسات فعّالة عبر تأسيس مراكز داعمة لتخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم الأداء الحكومي مثل مركز الإنجاز والتدخل السريع والمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (التحول الوطني، 2017، ص12).

وذكر في دليل هيئة تقويم التعليم العام (1437) أنه على التقييم الذي يدعم التطوير أن يكون تجربة ثرية تزيد من نسبة الاستقلالية ويجب ضمان تطبيق الآتي خلال التقييم

1- **المرونة:** تعني إمكانية تغيير إجراءات التقييم وأدواته حسب شروط المنظمة حيث يناقش المشاركون في التقييم عملية التقييم وطرقه وأدواته وتساعد نتائج هذا النقاش على تطوير نظم التقييم.

1- **الشفافية:** تعني أن تكون معايير التقييم ومؤشرات التطوير وإجراءات التقييم وأدواته ونتائجه معلنة.

2- **المشاركة والتعاون:** يعني إمكانية مشاركة الجميع في التقييم كما يجب أن يوافق أخصائي التقييم وقائدة المدارس على جدول البحث ولموظفي المنظمة حق إبداء آرائهم حول التقييم ونتائجه. ارتباط الشفافية بالتشريعات والقوانين والأنظمة: (هيئة تقويم التعليم العام، 1437، ص39).

### الشفافية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتشريعات والقوانين والأنظمة:

ذكر الكايد (٢٠٠٣) أن الشفافية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتشريعات والقوانين والأنظمة، من حيث وضوحها وبساطتها مما يؤدي إلى حسن التعامل معها من قبل المواطنين وبموجبها تكون غير قابلة للتأويل أي لا تحتمل أي منها أكثر من معنى، وألا تكون التشريعات ضبابية تشعر العاملين بعدم الراحة والأمن مما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف التعليمية التي تطمح الإدارة إلى تحقيقها، ومن حيث سهولة فهمها بحيث تتسم بالبساطة وعدم التعقيد ويستطيع أي موظف استيعاب وفهم المقصود والمطلوب منها مما يسهل العمل ويرفع الكفاءة، وأن تكون مستقرة أي لا تتغير التشريعات والقوانين بسرعة بحيث يتم تغييره الخدمة أشخاص معينين، وكذلك يجب التركيز على موضوعية هذه التشريعات والقوانين والأنظمة بحيث تناسب مع قدرات العاملين وإمكانيات المنظمة، ووضوح لغتها بمعنى أنت كتب بلغة واضحة لا تحتمل التأويل فلا يكون لكلمة معينة أكثر من معنى مما يجعل من الصعب على العاملين فهمها، وكذلك يجب أن تمتاز بالانسجام مع بعضها البعض بحيث لا تتعارض مع تشريعات وقوانين وأنظمة أخرى وأن تكون مكتملة لبعضها، وأن تمتاز بالمرونة أي تكون غير جامدة وقادرة على استيعاب الأفضل (في: رمزي، 2013).

### الشفافية وتقييم أداء:

يرى ارتيمة (٢٠٠٥) نقلاً عن (بارتروبيرس) إن نظم تقييم أداء العاملين تستمد أهميتها من كونها توفر المعلومات اللازمة للعديد من قرارات الأفراد المهمة، كالعلاوات والترقيات والتدريب والنقل إضافة إلى تأثيرها على تنمية العاملين ورضاهم الوظيفي ودافعيتهم للعمل، وأصبح الاهتمام بتقييم أداء العاملين ملحوظاً بشكل كبير بسبب انعكاساته القوية على قضيتين معاصرتين مهمتين هما: العدالة في معاملة العاملين، والكفاءة الإنتاجية.

إذ إن قضية ثقة العاملين في عدالة نظم تقييم الأداء ودقتها لا يمكن تجاهلها من حيث وجودها كشرط أساسي لنجاح النظام وفعاليته وإن العلاقة بين تقييم الأداء والشفافية علاقة وثيقة وتظهر هذه العلاقة من خلال مجموعة من المحاور وهي كما أشار إليها ارتيمة (٢٠٠٥):

**أولاً: الإفصاح في تقييم الأداء:** حيث يرتبط الإفصاح بتقييم الأداء، حيث يستخدم المديرون أساليب مختلفة للإفصاح؛ إذ نجد بعضهم يطلعون الموظفين على خطة المؤسسة المستقبلية قبل مناقشة الأدوار الفردية، بينما يبدأ آخرون بالوصف الوظيفي الرسمي الذي يعني عادة بوصف المسؤوليات، ومهمات العمل، ومستوى الصلاحيات لوظيفة معينة. وضرورة التأكد من أن الموظف

يفهم ويعرف مسبقاً أن قيامه بإجراءات أو تصرفات معينة سوف تترتب عليها عواقب محددة. وهذا يلقي على عاتق المدير مسؤولية إفهام الموظف ما تترتب عليه من عواقب على ما يصدر عنه من تصرفات قبل فرضه لتلك العواقب (ارتيمه، ٢٠٠٥).

**ثانياً: الوضوح في تقييم الأداء:** إن مفهوم الوضوح في تقييم أداء العاملين مهم ولا يمكن تصور عملية تقييم أداء العاملين دونة فهو يتعلق بإيضاح ماتم الإفصاح عنه للموظف بحيث يدخل مفهوم الوضوح بمرحلة أكثر تفصيلاً من خلال التواصل الدائم للأداء. فإنه لا بد من إيضاح حقيقة واضحة وواقع لا بد من الاعتراف به بأن إبلاغ الموظف بدرجات التقييم سلبية كانت أو إيجابية من أهم أبجديات التعامل الحضاري والشفافية. ويمكن القول إن الوضوح وإعطاء المعلومة المطلوبة في وقته المناسب يساعد الموظف في تطوير أدائه بسبب تلك القناة المفتوحة بينه وبين الرئيس المباشر ومن خلال أوجه الإيضاح الآتية:

• معرفة الموظف بأهداف المؤسسة ككل وأهداف وحدته بشكل خاص، وإيضاح مستوى أدائه، بحيث يتم تعريف الموظف بموقع أدائه وما الطرق التي يمكن أن تساعده في رفع مستوى أدائه بإعطائه فرصة لتحسين الأداء.

- وجود معايير أو مقاييس و
- واضحة وعادلة تساعد المسؤولين على إنجاز التقييم الموضوعي بعيداً عن المزاجية والمحابة والتخبط وتحقيق نجاح عملية التقييم.
- عقد اجتماعات فردية يقدم خلالها الموظف تقريراً موجزاً أسبوعياً أو شهرياً عن عمله.
- عقد اجتماعات دورية للمجموعة، يقدم خلالها الموظفون تقارير حول الأعمال والمشاريع التي ينفذونها.
- تواصل محدود ويكون ذلك عند ظهور مشكلة على نحو غير متوقع مع الموظف صاحب العلاقة (رمزي، 2013).

**ثالثاً: المشاركة في تقييم الأداء:** مفهوماً مهم وأتتمثل أهميته كما ذكرها ارتيمه (2005) فيما يأتي:

1- المشاركة في التخطيط: ويرى معظم المديرين أنه من المفيد تخصيص يوم في السنة للاجتماع مع الأفراد ومناقشة ما تسعى المنظمة لتحقيقه في العام القادم، لضمان سير الأفراد معهم في الاتجاه نفسه، كما أنه يحفز الموظفين ويشعرهم بنوع من التمتع بالصلاحيات.

2- المشاركة بوضع معايير تقييم الأداء: إن مشاركة الموظف في وضع المعايير التي يقيم عليها أداءه مهمة في قبوله لها والتزامه بها.

3- المشاركة في تقديم الاقتراحات: إن الإدارة الذكية هي التي تدعو الموظف لتقديم مقترحات صريحة مباشرة حتى ولو كان هناك خارطة عمل، فإنها تشجع الأفراد على تعديلها إذا لم تكن معقولة (ارتيمه، ٢٠٠٥).

4- المشاركة في التقييم: يستطيع الموظف أن يشارك في التقييم من خلال: التقييم الذاتي؛ وهو يمكن اعتبار التقييم الذاتي جزءاً من عملية الإدارة بالأهداف، إذ يقوم الموظف المشترك بعملية التقييم بتحديد أهدافه، ومدى تحقيقه لهذه الأهداف، ويؤكد أن هذا الأسلوب يستخدم لأغراض تطويرية وليس لأغراض إصدار حكم على أداء معين ويمكن أنت كون المشاركة في التقييم من خلال مشاركة الموظف في تقييم أداء المدير.

4- المشاركة في تطوير الأداء: حرصاً على عدم جعل الموظف في موقف دفاعي، فلا بد من هذا الصدد من إشراك الموظف في تطوير أدائه من الأهمية في بداية أي نقاش بشأن الأداء، أن توضح أنك والموظف تشتركان في المسؤولية، وأن تعيد طمأننته.

5- المشاركة في تشخيص الأداء: إن تشخيص الأداء هو الحلال أمثل لحل المشكلات المتعلقة بأداء الأفراد وتتطلب جهداً جماعياً، وبإستطاعة الرئيس المباشر التعرف على المشكلات عن طريق موظفيه، فهو يقوم بالتواصل معهم بصفة دائمة (رمزي، 2013).

وتبرار تيمه (٢٠٠٥) أن توافر سمات شفافية تقييم الأداء في عملية تقييم الأداء له آثار إيجابية منها: الإدراك التام بأن عملية تقييم الأداء تقوم على نوع من المشاركة، وهذا يساعد على تهيئة جو مناسب للاجتماعات السنوية يسودها التعاون.

لن تكون هناك مفاجآت أثناء اجتماع التقييم إذ سيكون هناك حوار سابق حول ما يتضمنه الاجتماع قبله وبالتالي الاجتماع نوع من المراجعة أو التوصل إلى نتائج رئيسة للمناقشات التي أجريت طوال العام.

- مشاركة المرؤوسين بعملية التقييم يقلل من حدة القلق لديهم، وهذا يعني أنهم سيكونون أقل دفاعية وأكثر انفتاحاً مما سيسهل من مهمة الرئيس الذي سيتحول من الرئيس المقدر إلى الرئيس المساعد لتقييم الموظفين لأنفسهم (ارتيمية، ٢٠٠٥).

#### ارتباط مفهوم الشفافية بالبيانات والمعلومات:

يرتبط مفهوم الشفافية بالبيانات والمعلومات من خلال نظم المعلومات وفوائدها فنظم المعلومات هي النظم التي تقوم بجمع ومعالجة وإرسال المعلومات للمستخدمين حسب حاجاتهم، مستخدمة الأفراد والإجراءات التشغيلية ونظم المعالجة من أجل تحقيق هدفها ويمكن تلخيص فوائد نظم المعلومات بالنقاط التالية كما ذكرها أبو عرفة وآخرون (٢٠٠٦) وهي:

- توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

- دعم عمليات اتخاذ القرار.

- تنشيط عمليات الاتصال في المنشآت.

- تحسين استخدام الموارد. إن الإفصاح عن البيانات والمعلومات حق من حقوق العاملين والمواطنين، ويجب ألا تكون هذه المعلومات حكراً على فئة دون أخرى بل تكون في متناول الجميع مما يزيد من كفاءة الأفراد.

#### المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية:

أشار الشيخ (١٩٩٧) إلى بعض المشكلات التي تواجه الشفافية الإدارية ومنها:

١. صعوبة تحديد أولويات الأهداف المراد تحقيقها وهي من أهم معوقات الشفافية الإدارية؛ لأنها تحتاج إلى وضوح وموضوعية وبالتالي فإن كثرة الأهداف وتداخلها يجعل من الصعب جداً وضع أولويات للتنفيذ، الأمر الذي يسبب إعاقة للشفافية الإدارية.

٢. الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات، الأمر الذي سيشكل عائقاً في وجه الشفافية الإدارية لذلك يجب القيام بالإصلاح الإداري والتطوير لجميع عمليات الإدارة قبل البدء بتنفيذ الشفافية في الإدارة.

٣. الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، مما يؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة.

٤. عدم تحديد الأولويات، أو صعوبة تحديدها، أو وضع خطط صعبة التنفيذ بسبب ضخامة الأهداف المراد تحقيقها.

٥. الازدواجية والفوضى في عمليات التطوير؛ مما يؤدي إلى بعثرة الجهود وصعوبة التنسيق بين أجهزة الإدارة.

#### الدراسات السابقة:

١-دراسة المسعودي، محمد بن موسى بن ناصر. (2016) بعنوان: "الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي في إدارة التعليم بمحافظة صبيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي في إدارة التعليم بمحافظة صبيا، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة أداة للدراسة، (140) مشرف تربوي، توصلت إلى النتائج التالية: جاءت الصعوبات المادية في الترتيب الأول بدرجة صعوبة (عالية جداً) بينما الصعوبات الفنية في الترتيب الثاني بدرجة صعوبة (عالية جداً) حيث بلغ المتوسط وجاءت الصعوبات الإدارية في الترتيب الثالث بدرجة صعوبة (متوسطة). من الصعوبات المادية: غياب البدلات والحوافز لتطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي، قلة توفر الموارد المالية، ومن الصعوبات الفنية: كثرة الأعمال والشواهد والمهام والعناصر المطلوبة في منظومة قيادة الإشرافي، ومن الصعوبات الإدارية في: غياب الصلاحيات الإدارية الممنوحة للمشرف التربوي في منظومة قيادة الأداء الإشرافي، ونقص التشكيلات الإشرافية من المشرفين التربويين لتطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي.

2- دراسة الحشاش. خالد سعدبرهم. (2014). بعنوان: "درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بدرجة أداء العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد استبانتين كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة والبالغ عددهم (903)

موظفًا موزعين كما يلي: (121) رئيس قسم و (189) مشرفًا تربويًا. وتكونت عينة الدراسة من (281) رئيس قسم ومشرفات ربويًا من أصل (903) موظفًا. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة كانت كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,58). توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة ودرجة أداء العاملين فيها.

3-دراسة المبيضين، محمد ذيب. (2013). بعنوان: "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن". هدفت هذه الدراسة التعرف الفاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. تم إجراء هذه الدراسة على عينة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، بواقع (260) مفردة. وتم استخدام أداة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي، ووجود مستوى مرتفع من التميز التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لفاعلية نظام تقييم الأداء بمجالاته (التشريعات، والمشكلات، والأهداف، والمعايير، والقائمين على عملية التقييم) في التميز التنظيمي.

4-دراسة رمزي، فهد عبدالرحمن مسفر. (2013). بعنوان " الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين ". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة. تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مكاتب التربية والتعليم بالمناطق الثلاثة جدة ومكة والطائف وعددهم (16) حيث يمثلون مجتمع الدراسة، كما تكون مجتمع الدراسة من (844) مشرفًا، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على جميع مديري مكاتب التربية والتعليم وعددهم (16) مديراً وعلى (260) مشرفًا. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: إن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لدى مكاتب التربية والتعليم كما يدرها مديري المكاتب أنفسهم والمشرفين التربويين كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,76). 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.

5-دراسة حرب، نعيمة محمد. (2011). بعنوان " واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين بين نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات. واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ حجم العينة (205) موظفًا في الجامعات المبحوثة من مجتمع الدراسة البالغ (410) موظف أمن الإداريين والأكاديميين، واستخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي: أظهرت الدراسة وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة، وموافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد عينة الدراسة على توفر إجراءات عمل واضحة ومعلنة وسهلة الاستخدام تسمح بإنهاء المعاملات دون تعقيد.

6-دراسة الطراونة، والعضايلة، رشا نايل حامد، وعلي محمد عمر. (2010). بعنوان: "أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة على نحو أساسي إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، وإلى تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (661) موظفًا وبلغ مجموع العاملين في مراكز هذه الوزارات (1653) موظفًا.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إن تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة لكل منها. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة.

#### 7- الدجني، إبادعلي يحيى. (٢٠١٠) بعنوان " دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم."

هدفت هذه الدراسة إلى دور عملية التقييم الذاتي المؤسسي في نشر ثقافة الجودة لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والصعوبات ذات العلاقة بالموروث الثقافي التي واجهت عملية التقييم من وجهة نظر فريق التقييم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة، حيث طبقت على عينة مكونة من (60) عضواً شاركوا في عملية التقييم. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتقييم الذاتي المؤسسي في مجالات التخطيط المؤسسي، والحكم والإدارة، والنطاق المؤسسي، والموارد المؤسساتية والخدمات في نشر ثقافة الجودة بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة إلى وجود صعوبات متعلقة بقدرة الجامعات على توفير دلائل موثقة تؤكد صحة الإجابات بلغت (70,26%).

#### 8- دراسة السبيعي، فارس بن علوش بن بادي. (2010). بعنوان " دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية."

تتخصص مشكلة الدراسة في التعرف على دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الأجهزة المعنية بمكافحة الفساد الإداري في القطاعات الحكومية بمدينة الرياض. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، عن طريق مدخل المسح الاجتماعي وتم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استبانة أعدت كأداة لجمع المعلومات.

وكان أهم النتائج هو مستوى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية بين (2,362 & 2,528)، وإن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها وجد بين (2,81 & 2,975)، وإن درجة شيوع أنماط الفساد الإداري المندرجة تحت هذا المحور في القطاعات الحكومية بين (3,487 & 3,624) وإن درجة حدة المعوقات المندرجة تحت هذا المحور في تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية بين (4,101 & 4,223) وإن درجة أهمية مجموعة السبل المندرجة تحت هذا المحور لتعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة بالقطاعات الحكومية بين (4,564 & 4,661).

#### 9- دراسة البلوي، عبير خلف. (2009). بعنوان "درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية."

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة تبوك التعليمية تبعاً للنوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية ومستوى المدرسة. تكونت عينة الدراسة من (220) معلماً و (218) معلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية جاءت عالية، كما وجدت فروق تعزى للنوع الاجتماعي ولصالح الذكور على بعد إدارة المعلومات والبيانات، والاتصال الإداري الداخلي والخارجي ووضع واتخاذ القرارات، كما وجدت فروق تعزى للمؤهل العلمي ولصالح الدبلوم على جميع الأبعاد ما عدا الإجراءات، وآليات العمل.

#### 10- دراسة الفراء، وشاهين، ماجد محمد، وسمر محمد. (2009). بعنوان "واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، من خلال التعرف على مدى توفر مقوماتها، وقياس مدى تحقيق النظم الرقابية المطبقة داخل المنظمات الأهلية في قطاع غزة لأهدافها، ولقد تم جمع المعلومات الأولية من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذه الدراسة، كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في دراسة الظاهرة، حيث بلغ حجم المجتمع (129) وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: يتوفر لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة مقومات الرقابة الإدارية الداخلية بمستوى مناسب، يساعد هذه المنظمات على تعزيز الشفافية وتحقيق أهدافها، ولقد بينت الدراسة: توفر مقومات الاتصال

النجاح، ووجود الهيكل التنظيمي المناسب، وأن النظم الرقابية الداخلية المطبقة في الجمعيات تحقق أهدافها، كما أن عملية تقييم الأداء تتم بطريقة سليمة؛ حيث تتنوع الأساليب الرقابية المستخدمة.

11 دراسة سرحان، خالد. (Saran, Khaled, 2016). بعنوان: "الشفافية الإدارية في الثانوية العامة المدارس في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الشفافية الإدارية في الأردن، وكذلك دراسة تأثير الجنس، والخلفية التعليمية وسنوات الخبرة على درجة ممارستهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المدارس الثانوية العامة العاملين في مديرية التربية والتعليم في منطقة الزرقاء الأولى للعام الدراسي (2015-2016). بلغت عينة الدراسة (263) معلماً تم اختيارهم عشوائياً. استخدمت استبياناً أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة للشفافية معتدلة في مجالات وضوح المعلومات والمساءلة الإدارية، في حين كانت منخفضة في مجال المشاركة.

12 دراسة: المحيرة، وعبد القادر، محمد، ومحمد. (Al-Mahayreh, and Abedel-qader, Mohamohd A, Mohammad, 2015). بعنوان: "أثر الشفافية الإدارية على مستوى الفساد الإداري: دراسة عن موظفي أمانة عمان الكبرى".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر شفافية الإدارة: (المعلومات، وإدارة النظم، والاتصالات الإدارية، والمساءلة، والمشاركة، وإجراءات العمل) على مستوى الفساد الإداري في عمان الكبرى البلدية في الأردن، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مختلف الإدارات والشركات التابعة لبلدية عمان الكبرى، تقدر بنحو (28,000) موظف. وتكونت العينة (1000) ووجدت الدراسة أن هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية على جميع عناصر الشفافية الإدارية؛ إدارة نظم المعلومات، والإدارية والاتصالات، والمساءلة، والمشاركة، وإجراءات العمل المتعلقة بالإدارة الفساد في أمانة عمان الكبرى. ووجدت الدراسة الاستقصائية أيضاً أن الذكور، وأصحاب المؤهلات العلمية العليا، وإدارة عالية من ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات، هم الأكثر عرضة للفساد، وقد تبين أن الموظفين في المؤهلات العالية، الذين تقل مستويات وظائفهم عن رئيس القسم، هي الأكثر على علم بمفهوم الفساد الإداري.

13 دراسة: هازل كورن، إلين. (Hazelkorn, Ellen, 2012). بعنوان: "الخلفية النظرية للشفافية وأدواتها: قيادة تحديث التعليم العالي الأوروبي".

هدفت الدراسة التعرف على الخلفية النظرية للشفافية وأدواتها، مثل: الاعتماد الأكاديمي المحلي والعالمية، ونماذج القياس والتصنيف وجوانب الاختلاف بينها، كما هدفت إلى اقتراح الأدوات المناسبة التي يمكن أن توفر أكبر قدر من الشفافية والمعلومات لأصحاب المصلحة والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، وتحديد درجة تأثير هذه الأدوات في التحديات التي تواجهها، ومقدرة هذه الأدوات على دعم أهداف سياسة التعليم العالي وتوجهاتها الاستراتيجية ومتطلبات مجتمعات المعرفة.

14 دراسة: تشيو تشي، لي. (Chiu Chi, Li, 2009). بعنوان: "هل يمكن للشفافية والإفصاح من التنبؤ بأداء المؤسسة؟"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاختلاف في مستوى جودة الشفافية والإفصاح على أداء المؤسسات في تايوان، وتناولت الدراسة ثلاثة متغيرات وهي حجم المؤسسة وعمر المؤسسة والنفوذ المالي لها، واستخدمت الدراسة أكثر النماذج استخداماً في قياس أداء شركات الأموال قيد التجربة وهو نموذج (Tobin's Q) وتم تعريف نموذج (Tobin's Q) القيمة السوقية للأصول إلى القيمة الدفترية للأصول لعام 2005) وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي: الشركات ذات التصنيف المرتفع في ممارسة الشفافية والإفصاح عن المعلومات كان أداءها أفضل.

من الدراسات السابقة يتضح الآتي:

استفادت الدراسة من الدراسات السابقة عدة أمور من أهمها عرض الإطار النظري، وتدعيم الإطار النظري بنتائج ودراسات وأبحاث حول موضوع درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي تحقيق الشفافية الإدارية، وكذلك بناء مشكلة الدراسة، وتحديد بعض أبعاد الشفافية التي تسهم قيادة الأداء الإشرافي تحقيقها والتي أجمعت تلك الدراسات على فاعليتها، وضرورة توظيف قيادة الأداء الإشرافي لتحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض وتحديد المعوقات التي تؤدي إلى عدم تحقق الأهداف.

وأهم ما يميز الدراسة الحالية أنها حاولت التعرف على منظومة قيادة الأداء الإشرافي وإسهامها في تحقيق الشفافية الإدارية وهو ما لم تتعرض له الدراسات والأبحاث السابقة على حد علم الدراسة. ولم تعثر الباحثة في البحوث العربية والأجنبية على دراسة تناولت موضوع الدراسة الحالية. كما أن الدراسة الحالية تأتي متزامنة مع جهود وزارة التعليم للارتقاء بتحقيق الشفافية في المنظمات، من خلال القرارات الوزارية. وتعد هذه الدراسة محاولة علمية نحو وضع بعض المقترحات الإجرائية، التي تسهم في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم، في ضوء برنامج التحول الوطني لتحقيق رؤية (2030).

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الفصل عرضاً للإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بالرياض والبالغ عددهن (733) مشرفة وفقاً لإحصاءات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض (1437-1438هـ) (موقع وزارة التعليم، 1438هـ).

#### ثالثاً: عينة الدراسة:

عينة عشوائية بسيطة مكونة من (126) مشرفة من المشرفات التربويات بالرياض، حيث قامت الباحثتان بتوزيع أداة الدراسة إلكترونياً على المشرفات، استردا منهن (126) استبانة مكتملة وجاهزة لعملية التحليل، أي بنسبة (17.2%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

#### رابعاً: وصف أفراد الدراسة:

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية يوضحها الجدول رقم (1)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	متغيرات الدراسة	
15.9	20	إداري	نوع الإشراف التربوي
81.0	102	فني	
3.2	4	أخرى	
100.0	126	الإجمالي	
82.5	104	بكالوريوس	المؤهل العلمي
17.5	22	ماجستير	
100.0	126	الإجمالي	
15.9	20	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة
9.5	12	5 لأقل من 10 سنوات	
74.6	94	10 سنوات فأكثر	
100.0	126	الإجمالي	
9.5	12	لا توجد دورات تدريبية	عدد الدورات التدريبية في منظومة قيادة الأداء الإشرافي
19.0	24	دورة تدريبية واحدة	
19.0	24	دورتان تدريبيتان	
52.4	66	ثلاث دورات تدريبية فأكثر	
100.0	126	الإجمالي	

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لخصائصهم الوظيفية، وذلك على النحو التالي:

#### 1- نوع الإشراف التربوي

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة إشرافهن فني بتكرار (102) مشرفة وبنسبة (81.0%)، في حين أن هناك (20) مشرفة بنسبة (15.9%) إشرافهن إداري، كما أن هناك (4) مشرفات بنسبة (3.2%) إشرافهن أخرى (نشاط - نوعية).

## 2- المؤهل العلمي

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس بتكرار (104) طالبة وبنسبة (82.5%)، في حين أن هناك (22) طالبة بنسبة (17.5%) مؤهلهم العلمي ماجستير.

## 3- سنوات الخدمة في مكتب التعليم

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في مكتب التعليم، حيث أن هناك (94) مشرفة بنسبة (74.6%) سنوات خدمتهن (10) سنوات فأكثر، في حين أن هناك (20) مشرفة بنسبة (15.9%) سنوات خدمتهن في مكتب التعليم أقل من خمس سنوات، كما أن هناك (12) مشرفة بنسبة (9.5%) تتراوح سنوات خدمتهن ما بين (5) لأقل من 10 سنوات).

## 4- الدورات التدريبية في منظومة قيادة الأداء الإشرافي:

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن ما يزيد على نصف أفراد الدراسة حصلن على ثلاث دورات تدريبية فأكثر بتكرار (66) مشرفة وبنسبة (52.4%)، في حين أن هناك (24) مشرفة بنسبة (19.0%) حصلن على (دورة تدريبية واحدة - دورتان تدريبيتان)، وهناك (12) مشرفة بنسبة (9.5%) لم يحصلن على دورات تدريبية في منظومة قيادة الأداء الإشرافي.

## رابعا: أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثات أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ولقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين:

**الجزء الأول:** وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: نوع الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في مكتب التعليم، عدد الدورات التدريبية في منظومة قيادة الأداء الإشرافي.

**الجزء الثاني:** وهو يتكون من (56) فقرة مقسمة على محورين: المحور الأول يتناول درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض، وهو يتكون من (40) فقرة، والمحور الثاني: يتناول معوقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم، وهو يتكون من (16) فقرة.

وطلبت الباحثتان من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:

## 1- كبيرة. 2- متوسطة. 3- منخفضة.

وقد تم تحديد فئات المقياس المتدرج الثلاثي كما في الجدول رقم (2)، وذلك على النحو التالي:

### جدول رقم (2). تحديد فئات المقياس المتدرج الثلاثي

كبيرة	متوسطة	منخفضة
3.0 – 2.34	2.33 – 1.67	1.66-1

## الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول "درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض"، تم عرضها على سعادة الدكتورة المشرفة على البحث، لأخذ رأيها والاستفادة من ملاحظاتها، وقد طلب منها مشكورة إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبدت، قامت الباحثتان بإجراء التعديلات اللازمة التي تم الاتفاق عليها، من تعديل بعض العبارات، وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية ملحق رقم (1).

## صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثات بتطبيقها ميدانياً، وعلى بيانات العينة قمن بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

### جدول رقم (3)

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات محاور (درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	المحور
0.889**	درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية
0.827**	معوقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية

\*\* دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن محاور الدراسة دالة عند مستوى (0.01) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

### سادساً: ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 1415، ص430)، وقد قامت الباحثات بقياس ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (4)

### جدول رقم (4)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	معامل الثبات
1	درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية	0.874
2	معوقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية	0.837
	الثبات الكلي	0.858

يوضح الجدول رقم (4) أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.858) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (0.818 ، 0.846)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

### سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وجاءت فئات المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة على النحو التالي:

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة، المتوسط الحسابي " Mean"، والانحراف المعياري "Standard Deviation"، تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-wallis) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير (نوع الإشراف، سنوات الخدمة في مكتب التعليم، الدورات التدريبية)، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير (المؤهل العلمي).

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

**السؤال الأول: ما درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات؟**

وللتعرف على درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الأبعاد حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

**جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض**

م	درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	وضوح أنظمة وتشريعات وقوانين مكتب التعليم	1.97	0.54	4
2	الوضوح في معايير تقييم الأداء في مكتب التعليم	1.98	0.57	3
3	الإفصاح عن المعلومات للجميع في مكتب التعليم	2.09	0.62	1
4	المشاركة في تقييم الأداء في مكتب التعليم	1.98	0.55	2
-	المتوسط الحسابي العام	2.01	0.52	-

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض بمتوسط عام (2.01) وبانحراف معياري (0.52)، حيث يأتي درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في الإفصاح عن المعلومات للجميع في مكتب التعليم بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (2.09) وبانحراف معياري (0.62)، يليها المشاركة في تقييم الأداء في مكتب التعليم بمتوسط عام (1.98) وبانحراف معياري (0.55)، وبالمرتبة الثالثة يأتي الوضوح في معايير تقييم الأداء في مكتب التعليم بمتوسط عام (1.98) وبانحراف معياري (0.57)، وفي الأخير يأتي وضوح أنظمة وتشريعات وقوانين مكتب التعليم كأقل مساهمات منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض بمتوسط عام (1.97) وبانحراف معياري (0.54)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة سرحان، خالد (Saran, Khaled, 2015) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العاملة للشفافية الإدارية في الأردن جاءت بدرجة متوسطة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حرب، نعيمة محمد (2011م) والتي توصلت إلى وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات السعودية، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحشاش (2014م) والتي توصلت إلى أن درجة تحقيق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة جاءت بدرجة كبيرة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة رمزي (2013م) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة جاءت بدرجة كبيرة، كما اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البلوي، عبير خلف (2009م) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري ومديريات المدارس للشفافية الإدارية جاءت بدرجة عالية.

**أولاً: درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في وضوح أنظمة وتشريعات وقوانين مكتب التعليم.**

وللتعرف على درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في وضوح أنظمة وتشريعات وقوانين مكتب التعليم، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

**جدول رقم (6)**

**التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في وضوح أنظمة وتشريعات وقوانين مكتب التعليم**

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تسهل منظومة قيادة الأداء الإشرافي بوضوح أهداف الإشراف التربوي في مكتب التعليم.	2.27	0.67	1
2	تتسم تشريعات وقوانين منظومة قيادة الأداء الإشرافي بالبساطة وعدم	1.94	0.69	5

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التعليق
8	0.64	1.68	تشريعات وقوانين منظومة قيادة الأداء الإشرافي مستقرة لا تتغير بسرعة.
7	0.77	1.87	تشريعات وقوانين منظومة قيادة الأداء الإشرافي لا تتعارض مع تشريعات وقوانين أخرى في مكتب التعليم.
2	0.65	2.11	تشريعات وقوانين وأنظمة قيادة الأداء الإشرافي تتسم بمواكبتها للمستجدات الحديثة في بيئة العمل.
3	0.75	2.02	معايير منظومة قيادة الأداء الإشرافي موضوعية وتتناسب مع قدرة المشرفة التربوية.
4	0.76	1.97	معايير منظومة قيادة الأداء الإشرافي موضوعية وتتناسب إمكانيات مكتب التعليم.
6	0.75	1.90	معايير منظومة قيادة الأداء الإشرافي لغتها واضحة لا تحتمل التأويل.
-	<b>0.54</b>	<b>1.97</b>	<b>المتوسط الحسابي العام</b>

يتضح من الجدول رقم (6) أن محور درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في وضوح أنظمة وتشريعات وقوانين مكتب التعليم يتضمن (8) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (1.68 ، 2.27)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة حول درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في وضوح أنظمة وتشريعات وقوانين مكتب التعليم.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (1.97) بانحراف معياري (0.54)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في وضوح أنظمة وتشريعات وقوانين مكتب التعليم، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على كل من (أن منظومة قيادة الأداء الإشرافي تسهم بوضوح أهداف الإشراف التربوي في مكتب التعليم، وكذلك أن تشريعات وقوانين وأنظمة قيادة الأداء الإشرافي تتسم بمواكبتها للمستجدات الحديثة في بيئة العمل، إضافة إلى أن معايير منظومة قيادة الأداء الإشرافي موضوعية وتتناسب مع قدرة المشرفة التربوية، وأن معايير منظومة قيادة الأداء الإشرافي موضوعية وتتناسب إمكانيات مكتب التعليم).

ثانياً: درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في وضوح معايير تقييم الأداء في مكتب التعليم. وللتعرف على درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في وضوح معايير تقييم الأداء في مكتب التعليم، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (7)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في وضوح معايير تقييم الأداء في مكتب التعليم

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
9	تسهم منظومة قيادة الأداء الإشرافي بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.	1.95	0.63	6
10	تسهم منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تنمية المشرفات مهنيًا.	2.06	0.78	3
11	تسهم منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الرضا الوظيفي للمشرفات.	1.84	0.65	7
12	تسهم منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الدافعية للعمل لدى المشرفات.	1.84	0.67	8
13	تسهم منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق العدالة بين المشرفات.	2.08	0.81	2
14	تسهل منظومة قيادة الأداء الإشرافي معرفة المشرفات الذين يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.	1.81	0.76	9
15	تشجع منظومة قيادة الأداء الإشرافي المنافسة بين الوحدات المختلفة لزيادة الإنتاجية.	2.06	0.80	4

16	تمكن منظومة قيادة الأداء الإشرافي من قياس إنتاجية وكفاية الوحدات المختلفة.	2.19	0.78	1
17	تحدد منظومة قيادة الأداء الإشرافي المشرفات الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفايتهم.	1.98	0.79	5
-	<b>المتوسط الحسابي العام</b>	<b>1.98</b>	<b>0.57</b>	-

ينضح من الجدول رقم (7) أن محور درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في وضوح معايير تقييم الأداء في مكتب التعليم يتضمن (9) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (1.81) ، (2.19)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة حول درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في وضوح معايير تقييم الأداء في مكتب التعليم.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (1.98) بانحراف معياري (0.57)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في وضوح معايير تقييم الأداء في مكتب التعليم، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على كل من (أن منظومة قيادة الأداء الإشرافي تمكن من قياس إنتاجية وكفاية الوحدات المختلفة، وكذلك أن منظومة قيادة الأداء الإشرافي تسهم في تحقيق العدالة بين المشرفات، إضافة إلى أن منظومة قيادة الأداء الإشرافي تسهم في تنمية المشرفات مهنيًا).

**ثالثاً: درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في الإفصاح عن المعلومات للجميع في مكتب التعليم.**

وللتعرف على درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في الإفصاح عن المعلومات للجميع في مكتب التعليم، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (8)

**التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في الإفصاح عن المعلومات للجميع في مكتب التعليم**

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
18	تسهم منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحديد المسؤوليات للمشرفات، ومهام العمل.	2.24	0.75	1
19	تسهم منظومة قيادة الأداء الإشرافي تحديد مستوى الصلاحيات للمشرفات.	1.97	0.78	10
20	تسهم منظومة قيادة الأداء الإشرافي ضمان سير الأمور حسب الخطة المعدة في الوحدة.	2.19	0.76	2
21	تسهم منظومة قيادة الأداء الإشرافي بتطوير قناة اتصال مفتوحة بينها وبين رئيستها المباشرة.	2.10	0.79	5
22	تسهم منظومة قيادة الأداء الإشرافي بتعريف المشرفة بموقع أداؤها.	2.14	0.78	3
23	تسهم منظومة قيادة الأداء الإشرافي بالطرق التي يمكن أن تساعد المشرفة في فرص تحسين الأداء.	2.06	0.76	6
24	تسهم منظومة قيادة الأداء الإشرافي بعقد اجتماعات دورية لتقدم المشرفة من خلالها تقارير حول الأعمال أو المشاريع التي تنفذها.	2.03	0.80	8
25	تجعل منظومة قيادة الأداء الإشرافي البيانات والمعلومات في متناول الجميع مما يزيد من كفاءة المكتب.	2.14	0.78	4
26	تسهم منظومة قيادة الأداء الإشرافي باتصال مباشر بين مختلف المستويات الإدارية، بما يحقق التكامل بين وظائف التخطيط والتوجيه والرقابة.	2.05	0.77	7
27	تحقق منظومة قيادة الأداء الإشرافي نظام تقني دقيق وسريع للاتصالات.	2.00	0.78	9

-	0.62	2.09	المتوسط الحسابي العام
---	------	------	-----------------------

يتضح من الجدول رقم (8) أن محور درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في الإفصاح عن المعلومات للجميع في مكتب التعليم يتضمن (10) فقرات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (1.97 ، 2.24)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب استجابات أفراد الدراسة حول درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في الإفصاح عن المعلومات للجميع في مكتب التعليم.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (2.09) بانحراف معياري (0.62)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في الإفصاح عن المعلومات للجميع في مكتب التعليم، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على كل من (أن منظومة قيادة الأداء الإشرافي تسهم في تحديد المسؤوليات للمشرفات، ومهمات العمل، وكذلك أن منظومة قيادة الأداء الإشرافي تسهم في ضمان سير الأمور حسب الخطة المعدة في الوحدة، إضافة إلى أن منظومة قيادة الأداء الإشرافي تسهم بتعريف المشرفة بموقع أدائها).

رابعاً: درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في المشاركة في تقييم الأداء في مكتب التعليم. وللتعرف على درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في المشاركة في تقييم الأداء في مكتب التعليم، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (9)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في المشاركة في تقييم الأداء في مكتب التعليم

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
28	تسمح منظومة قيادة الأداء الإشرافي في مشاركة المشرفات في وضع المعايير.	1.52	0.71	13
29	هناك قبول ورضا من قبل المشرفة لمعايير منظومة قيادة الأداء الإشرافي.	1.73	0.65	11
30	تسهم منظومة قيادة الأداء الإشرافي في مشاركة المشرف في التقييم من خلال التقييم الذاتي.	1.97	0.69	8
31	سمح منظومة قيادة الأداء الإشرافي بمشاركة المشرفة في تقييم أداء الرئيس المباشر.	1.62	0.66	12
32	تساعد منظومة قيادة الأداء الإشرافي الرئيس المباشر التعرف على المشكلات التي تعترض المشرفات.	1.87	0.73	10
33	تساعد منظومة قيادة الأداء الإشرافي الرئيس المباشر بالتواصل مع المشرفات في صفة دائمة.	2.03	0.74	7
34	مشاركة المرؤوسين بعملية التقييم يقلل من حدة القلق لديهم.	2.13	0.73	4
35	يشعر المشرفات بأن لديهم الفرصة الكافية لإبداء رأيهم في التقديرات التي حصلوا عليها في تقييم الأداء دون الخوف من أي آثار سلبية.	1.94	0.73	9
36	توفير منظومة قيادة الأداء الإشرافي مناخ يشعر فيه المشرفات بأن تقييم الأداء يعتمد أولاً وأخيراً على ما بذلوه من جهد خلال فترة التقييم.	2.16	0.76	3
37	يساعد المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتقوية العلاقات بين الطرفين.	2.11	0.72	5
38	تسهم منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق المسؤولية الجماعية عن النتائج.	2.29	0.77	1
39	تساعد منظومة قيادة الأداء الإشرافي تقييم جميع المستويات الإدارية في المكتب.	2.08	0.77	6
40	تسهم منظومة قيادة الأداء الإشرافي في معرفة الأداء العام لمكتب التعليم.	2.27	0.76	2
-	المتوسط الحسابي العام	1.98	0.55	-

يتضح من الجدول رقم (9) أن محور درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في المشاركة في تقييم الأداء في مكتب التعليم يتضمن (13) فقرة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (1.52 ، 2.29)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الأولى والثانية من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في المشاركة في تقييم الأداء في مكتب التعليم.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (1.98) بانحراف معياري (0.55)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على منظومة قيادة الأداء الإشرافي في المشاركة في تقييم الأداء في مكتب التعليم، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على كل من (أن منظومة قيادة الأداء الإشرافي تساهم في تحقيق المسؤولية الجماعية عن النتائج، وكذلك أن منظومة قيادة الأداء الإشرافي تساهم في معرفة الأداء العام لمكتب التعليم، إضافة إلى أن منظومة قيادة الأداء الإشرافي توفر مناخ يشعر فيه المشرفات بأن تقييم الأداء يعتمد أولاً وأخيراً على ما بذلوه من جهد خلال فترة التقييم).

**السؤال الثاني: ما معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض؟**

وللتعرف على معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (10)

**التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض**

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تؤدي منظومة قيادة الأداء الإشرافي إلى جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات وصعوبة اختيار المهم منها.	2.33	0.78	2
2	لا تدعم منظومة قيادة الأداء الإشرافي المشرفة بالبيانات الموثوقة في اتخاذ القرارات.	2.10	0.75	13
3	مقارنة أداء وحدة تنظيمية معينة مع أخرى أو أداء مشرفة معينة مع أخرى قد يؤدي إلى خلق جو من المنافسة على حساب الأداء العام.	2.19	0.78	7
4	معايير منظومة قيادة الأداء الإشرافي مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المكتب.	2.14	0.71	10
5	عدم معرفة الغاية الحقيقية من منظومة قيادة الأداء الإشرافي مما يؤدي إلى جمع البيانات الغير لازمة.	2.10	0.79	14
6	صعوبة تحديد أداء المشرفة ومدى مسؤوليتها عن هذا الأداء خاصة الأداء الناتج عن سلوكها.	2.03	0.74	16
7	كثرة المعايير لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها،	2.33	0.74	3
8	منظومة قيادة الأداء الإشرافي تخلق جو من اللانقطة والفوضى عند المشرفات نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبية الدائمة.	2.08	0.84	15
9	ضباب التنسيق بين أجهزة المكتب لتحقيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي.	2.19	0.73	8
10	خطط منظومة قيادة الأداء الإشرافي صعبة التنفيذ بسبب ضخامة الأهداف المراد تحقيقها.	2.11	0.74	12
11	تدني مستوى الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات لتنفيذ منظومة قيادة الأداء الإشرافي.	2.16	0.70	9
12	ضعف الوعي العام بأهمية الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد.	2.13	0.73	11
13	عدم إلمام أغلب المشرفات بحقوقهم وواجباتهم.	2.22	0.77	6
14	تعدد وتداخل الجهات الرقابية، وبذلك أصبح الخوف ثقافة للعمل المؤسسي.	2.25	0.76	5
15	عدم موضوعية ومنطقية المعايير الموضوعية بحيث أنها جاءت بأكثر مما تحملته طاقات المشرفات.	2.33	0.72	4

16	عدم كفاءة وعدالة نظام الحوافز والمكافآت في المنظومة.	2.38	0.75	1
	المتوسط الحسابي العام	2.19	0.54	-

يتضح من الجدول رقم (10) ان محور معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض يتضمن (16) فقرة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (2.03 ، 2.38)، وهذه المتوسطات تقع بالفتنين الثانية والثالثة من فئات المقياس المتدرج الثلاثي، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت استجابات أفراد الدراسة حول معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (2.19) بانحراف معياري (0.54)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض، ومن أبرز تلك المعوقات (عدم كفاءة وعدالة نظام الحوافز والمكافآت في المنظومة، وكذلك تؤدي منظومة قيادة الأداء الإشرافي إلى جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات وصعوبة اختيار المهم منها، إضافة إلى كثرة المعايير لمنظومة قيادة الأداء الإشرافي وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها، وعدم موضوعية ومنطقية المعايير الموضوعية بحيث أنها جاءت بأكثر مما تحملته طاقات المشرفات)، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المسعودي (2016م) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي في وزارة التعليم بمحافظة صيدا.

والفقرات التالية تناقش بنوع من التفصيل معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض، وذلك على النحو التالي:

**السؤال الثالث: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد الدراسة في درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات تبعاً للمتغيرات التالية (نوع الإشراف، الدورات التدريبية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟**

**أولاً: الفروق باختلاف متغير نوع الإشراف:**

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض باختلاف متغير نوع الإشراف، تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير نوع الإشراف وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (11).

**جدول رقم (11)**

**نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة دور مديرات**

**رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير نوع الإشراف**

المحور	نوع الإشراف	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية	إداري	20	60.40	0.912	0.634
	فني	102	63.48		
	أخرى	4	79.50		
معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية	إداري	20	56.10	7.004	0.030
	فني	102	66.62		
	أخرى	4	21.00		

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض باختلاف متغير نوع الإشراف، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.634)، وهي قيمة أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

في حين أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض باختلاف متغير نوع الإشراف، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن نوع إشرافهم فني بمتوسط رتب (66.62)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن إشرافهم فني يوافقن بدرجة أكبر على معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض.

### ثانياً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير المؤهل العلمي، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (12).

#### جدول رقم (12)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة

الدراسة دور مديرات

رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية	بكالوريوس	104	61.71	6418.00	-1.195	0.232
	ماجستير	22	71.95	1583.00		
معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية	بكالوريوس	104	61.92	6440.00	-1.056	0.291
	ماجستير	22	70.95	1561.00		

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من (درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض - معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض) باختلاف متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي (0.232 ، 0.291)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة رمزي (2013م) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر مديري ومشرفي مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة باختلاف متغير المؤهل العلمي، في حين اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البلوي، عبيد خلف (2009م) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية باختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم.

### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة:

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض باختلاف متغير سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير سنوات الخدمة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (13).

#### جدول رقم (13)

نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد

عينة الدراسة دور مديرات

رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية	أقل من 5 سنوات	20	77.00	5.420	0.067
	5 لأقل من 10 سنوات	12	46.33		
	10 سنوات فأكثر	94	62.82		
معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية	أقل من 5 سنوات	20	61.90	7.267	0.026
	5 لأقل من 10 سنوات	12	37.17		

المحور	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
	10 سنوات فأكثر	94	67.20		

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض باختلاف متغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.067)، وهي قيمة أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البلوي، عبيد خلف (2009م) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس للشفافية الإدارية باختلاف متغير سنوات الخدمة لصالح (10) سنوات.

في حين أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض باختلاف متغير سنوات الخدمة، وذلك لصالح أفراد الدراسة ممن سنوات خدمتهم (10) سنوات فأكثر بمتوسط رتب (67.20)، وتُشير النتيجة السابقة إلى أن أفراد الدراسة ممن خبرتهم (10) سنوات فأكثر يوافقن بدرجة أكبر على معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض.

**رابعا: الفروق باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في منظومة قيادة الأداء الإشرافي:**  
ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التعليم بالرياض باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في منظومة قيادة الأداء الإشرافي، تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بديلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك لعدم التكافؤ بين فئات متغير عدد الدورات التدريبية، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (14).

#### جدول رقم (14)

نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة ودور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية

المحور	عدد الدورات التدريبية	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي	مستوى الدلالة
درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية	لا يوجد	12	74.50	2.458	0.483
	دورة تدريبية واحدة	24	69.00		
	دورتان تدريبيتان	24	57.42		
	ثلاث دورات تدريبية فأكثر	66	61.71		
معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية	لا يوجد	12	47.83	7.783	0.051
	دورة تدريبية واحدة	24	58.08		
	دورتان تدريبيتان	24	80.08		
	ثلاث دورات تدريبية فأكثر	66	62.29		

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول كل من (درجة إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض - معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقيق الشفافية الإدارية في مكاتب التربية والتعليم بالرياض) باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للمحورين على التوالي (0.483، 0.051)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

**توصيات الدراسة:**

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثان بما يلي:

1. الحرص على كفاءة وعدالة نظام الحوافز والمكافآت في منظومة قيادة الأداء الإشرافي، حيث بينت النتائج أن عدم كفاءة وعدالة نظام الحوافز بالمنظومة من معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقق الشفافية الإدارية.
2. التحديد الدقيق لمعايير منظومة قيادة الأداء الإشرافي، حيث بينت النتائج أن كثرة تلك المعايير من معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقق الشفافية الإدارية.
3. الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات لتنفيذ منظومة قيادة الأداء الإشرافي، حيث بينت النتائج أن تدني الاستفادة من تقنية المعلومات من معيقات إسهام منظومة قيادة الأداء الإشرافي في تحقق الشفافية الإدارية.

### المراجع العربية:

- أبو كريم، أحمد فتحي. (2009). *الشفافية والقيادة في الإدارة*. (ط 1). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أبو عرفة، عدنان، ومحمد، عبد الباعث، وعامر، أيهاب. (٢٠٠٦) *مقدمة في تقنية المعلومات*. (ط.1). عمان : دار جرير للنشر والتوزيع.
- ارتيمة، ماجدة سليمان. (٢٠٠٥). *شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم "دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية رسالة ماجستير غير منشورة*. أربد- الأردن جامعة اليرموك بلاسكة، صالح. (2012). *قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات*. دراسة ماجستير (غير منشورة). تخصص: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الإدارة الاستراتيجية.
- البهجي، عصام أحمد. (2014). *الشفافية وأثرها في مكافحة الفساد الإداري*. (ط.1). الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- توفيق، عبد الرحمن. (2011). *تقييم الأداء المبادئ، الأدوات، المهارات*. (ط.1). الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- جاد الرب، سيد محمد. (2009). *مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي*. (د.ط). (د.ن).
- حرب، نعيمة محمد. (2011). *واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية. كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال.
- الحشاش، خالد سعد برهم. (2014). *درجة تحقق الشفافية الإدارية لدى مديري مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بأداء العاملين فيها*. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: الجامعة الإسلامية. كلية التربية. قسم أصول التربية.
- الدجني، إياد علي يحيى. (٢٠١٠). *دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 19، العدد (2)*.
- الدعيلج، إبراهيم بن عبدالعزيز. (2015). *التخطيط والإشراف التربوي والتعليمي والإداري*. (ط.1). عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- ديري، زاهد محمد. (2011). *الرقابة الإدارية*. (ط.1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الراشدي، سعيد علي. (2007). *الإدارة بالشفافية*. (ط.1). عمان: دار كنوز المعرفة.
- الراحلة، وخضور، عبد الرزاق السالم، وجمال خضور. (2012). *مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية*. (ط.1). عمان: دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- رمزي، فهد عبد الرحمن مسفر. (2013). *الإدارة بالشفافية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرين والمشرفين*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. كلية التربية. قسم الإدارة والتخطيط.
- الزهراني، رحمة علي السعدي. (د.ت). *الدليل الإرشادي لتقويم بناء الخطط الإشرافية وفق منظومة قيادة الأداء الإشرافي*. تم استرجاعه بتاريخ 2017/4/1: 5 مساءً على الرابط: <http://yaz416.com/uploads/609474146>
- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي. (2010). *دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية*. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية.
- السعود، راتب. (2007). *الإشراف التربوي مفهومه. ونظرياته. وأساليبه*. (ط.2). الجبيهه: طارق للخدمات المكتبية.
- السيابي، منى بنت سعيد (2008) *دراسة تقويمية للإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان*. دراسة دكتوراه غير منشورة. مصر: كلية البنات. جامعة عين شمس.
- الشيخ، علي. (١٩٩٧). *الشفافية في الخدمة المدنية، تجربة وزارة التنمية الإدارية*، في: الأسبوع العلمي الأردني الخامس، الجمعية العلمية الملكية، ص ٣.
- الطراونة، والعضايلة، رشا نايل حامد، وعلي محمد عمر. (٢٠١٠). *أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. مجلد 6، العدد (1). ص 34-96.

العالمي، مالك بن سليمان بن سيف (2005) التنظيم وتصنيف الوظائف كاستراتيجية للإصلاح والتطوير الإداري: دراسة ميدانية على وحدات الخدمة المدنية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. عايش، أحمد جميل. (2008) تطبيقات في الإشراف التربوي. (ط.1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العنزي، أحمد صبار. (د.ت). التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقات الأداء المتوازن. حقيبة تدريبية. إدارة التعليم بمحافظة الخرج. قسم الجودة الشاملة. العنزي، صالح رحيل رشود. (2012). أثر تعزيز الشفافية في مكافحة الفساد الإداري بالمنظمات العامة مع التطبيق على المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

الغياض، راشد بن غياض. (2016). مؤشرات الأداء الطريق نحو جودة التعليم. مجلة الافاق. العدد (50). 17-21. فاحوري، يارا فريد. (2009). درجة إدراك وممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن لمفهوم الشفافية. رسالة ماجستير غير منشورة. جمعة مؤتم: إدارة تربوية. الفراء، وشاهين، ماجد محمد، وسمر محمد. (2009). واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية. المجلد السابع عشر، العدد (2)، ص 571-596.

القرني، والوالي، عبد الله، وسليمان. (2010). عناقد التربية: منظومة إشرافية لتطوير الأداء المدرسي. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة: جامعة أم القرى. كلية التربية. المبيضين، محمد ذيب. (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد (4) 16. 689-704. مجيد، سوسن شاكر. (2011). تطورات معاصرة في التقويم التربوي. (ط.1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

المسعودي، محمد بن موسى بن ناصر. (2016). الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق منظومة قيادة الأداء الإشرافي في إدارة التعليم بمحافظة صبيا. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى: كلية التربية. قسم المناهج وطرق التدريس. المملكة العربية السعودية. (2017). برنامج التحول الوطني أحد برامج رؤية (2030). تم استرجاعه بتاريخ 2017/4/1: 5 مساء على الرابط:

[http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP\\_ar.pdf](http://vision2030.gov.sa/sites/default/files/NTP_ar.pdf)

هيئة تقويم التعليم العام. (1437). الإطار المرجعي لتقويم الأداء المدرسي في المملكة العربية السعودية (مدارسنا) النسخة الأولى. فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر. وزارة التربية والتعليم. (1434هـ). الإدارة العامة للإشراف التربوي: تعميم بشأن تنظيم العمل الإشرافي، صدار قرار بتاريخ (11/9/1434هـ) ورقم (341830954). وزارة التعليم. (1437هـ). دليل منظومة قيادة الأداء الإشرافي. النسخة الثالثة. الرياض: إصدارات الإدارة العامة للإشراف التربوي.

وكالة الوزارة للتعليم. (1429هـ). الإشراف التربوي في عصر المعرفة. الإدارة العامة للإشراف التربوي. اليوسف، عبد الرحمن. (2015). وزير التعليم يعتمد العمل بمنظومة قيادة الأداء الإشرافي. صحيفة الرياض اليومية تم استرجاعه بتاريخ 2016/4/10: 5 م. <http://www.al-jazirah.com/2015/20151126/ln65.htm>

موقع وزارة التعليم. (1438). إحصاءات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. <http://edu.moe.gov.sa/Riyadh/About/Pages/Statistics.aspx> المراجع الأجنبية:

Al-Mahayreh, and Abedel-qader, Mohamohd A., Mohammad. (2015). Identifying the Impact of Administrative Transparency on the Administrative Corruption: A study on the Employees of Grand Amman Municipality. Advances in Management & Applied Economics, vol. 5, no.2, 101-126 ISSN: 1792-7544 (print version), 1792-7552(online) Scienpress Ltd.

Chiu Chi, Li. (2009) Do Transparency and Disclosure Predict Firm Performance? Taiwan Market, National Formosa University, Elsevier, ScienceDirect, Volume 36 Issue 8, October 2009 Pages 11198-11203.

Hazelkorn, Ellen. (2012). European "Transparency Instruments": Driving the Modernisation of European Higher Education, Dublin Institute of Technology, Ireland.

Saran, Khaled. (2016). Administrative Transparency in Public Secondary Schools in Jordan. European Scientific Journal May. Edition vol.12, No.13 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.