



قسم أصول التربية

تحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام  
على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة

**Improving the Performance of Administrative Leaders to  
Confront Administrative Corruption in Public Education in  
the Light of Some Modern Administrative Trends**

(بحث مستل من رسالة دكتوراه)

اعداد

**المرسي مصطفى حسن خميسي**

معلم أول أ. لغة عربية

باحث دكتوراه - بقسم أصول التربية

**ا.م.د/ وفاء مجيد الملاحي**

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة دمياط

**ا.د/ مها عبد الباقي جويلي**

أستاذ أصول التربية

كلية التربية - جامعة دمياط

٢٠٢٣/هـ١٤٤٤ م

## تحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة

### المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد أبرز آليات تحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة، وتقتصر حدود البحث على فترة إعداد وتنفيذ البحث؛ كما استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التنبؤي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتوصل البحث إلى عدة توصيات من أهمها: تشجيع المديرين على تطوير وإصلاح التعليم بصفة مستمرة، وإثارة جو من التنافس وإذكاء الرغبة في التفوق الإداري بين العاملين بالتعليم العام، تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستمر وتنمية مهارات القيادة الإدارية لمواجهة الفساد، ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم على تحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري، تنمية مهارات الاتصال الإداري وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء بين القيادات الإدارية، بناء استراتيجية محددة لتحسين أداء القيادات بمدارس التعليم العام أثناء الخدمة على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة مع وضع معيار لقياس المخرجات؛ كما قدم البحث تصورًا مقترحًا لتحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة.

كما توصل البحث في أهم نتائجه النظرية إلى أهمية دعم وتعزيز التوجهات الإدارية الحديثة لتحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام، ندرة الاجتماعات والندوات لنشر ثقافة تحسين الأداء للقيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة.

**الكلمات المفتاحية:** تحسين الأداء الإداري - القيادات الإدارية - الفساد الإداري

**Research Title: "Improving the Performance of Administrative Leaders to Confront Administrative Corruption in Public Education in the Light of Some**

**Abstract:**

This research aims to identify the most prominent mechanisms for improving the performance of administrative leaders to confront administrative corruption in public education in the light of some modern administrative trends, and the limits of the research are limited to the period of preparation and implementation of the research; Administrative leadership to confront corruption, the need for the Ministry of Education to improve the performance of administrative leaders to confront administrative corruption, develop administrative communication skills and open areas of interaction and exchange of views between administrative leaders, building a specific strategy to improve the performance of leaders in public education schools during service in the light of some modern administrative trends with the development of a standard for measuring outputs; The research also found in its most important theoretical results: the importance of supporting and strengthening modern administrative trends to improve the performance of administrative leaders to confront administrative corruption in public education, the scarcity of meetings and seminars to spread the culture of improving performance for administrative leaders to confront administrative corruption in the light of some modern administrative trends.

**Keywords:** Improving Administrative Performance - Administrative Leaders - Administrative Corruption

## مقدمة

يُعد الفساد الإداري بالتعليم العام بمصر من الأمراض الإدارية التي قد تصيب الإدارة، وتتعدد الأشكال التي تظهر على عمل وسلوك العاملين؛ وتأخذ أشكال انحرافات إدارية ووظيفية وتنظيمية، ومن بين أسبابها عدم احترام المنظومة القيمية للمجتمع وعدم احترام المنظومة القانونية التي تقوم عليها الوظيفة؛ وتعد التوجهات الإدارية الحديثة من ضمن الحلول التي يمكن من خلالها القضاء على الفساد الإداري، والتي تتسم بالمشاركة والشفافية والفاعلية والتقدم التكنولوجي الذي يتسم بالجودة والسرعة وانخفاض التكلفة، لكن يبقى ذلك نسبياً لما قد تواجهه القيادات الإدارية من تحديات. كما يشهد العالم تطورات متسارعة وزيادة حدة المنافسة ومحدودية الموارد الاقتصادية، الأمر الذي يتطلب الاهتمام المتزايد بالإدارة والنشاط الإداري كعلم وفن معاً، بهدف التقدم والاستمرار في بيئات منظمات الأعمال؛ وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة أصبحت مفتاح نجاح أي جهد بشري جماعي في أي مجال ونشاط، بل مفتاح تقدم الأمم وازدهارها وفي مقدمة هذه المجالات مواجهة الفساد الإداري والمالي (لطفي، ٢٠٢٠، صفحة ١٠٥).

كما يُعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة؛ وقد يترتب عليه تحمل المؤسسات تكاليف إضافية تنعكس على الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالتعليم، مما يضعف قدرتها على التنافس والاستمرار (Thomson, 2017). كما أظهرت بعض الدراسات التي أجريت على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية مثل دراسة (شتار، ٢٠٠٣، صفحة ١٥) ودراسة (فاروق، ٢٠٠٧، صفحة ٧٥) ودراسة (الجمال، ٢٠١٤، صفحة ٣)، التأثير السلبي للفساد الإداري على التطور السياسي والاقتصادي والاجتماعي والإداري والتعليمي مما يقلل كفاءة وجودة الخدمات، ويؤثر على صناعة واتخاذ القرار ويقوض القيم الاجتماعية عامة والتعليم خاصة وهنا تكمن مشكلة البحث.

## مشكلة البحث:

تواجه مدارس التعليم العام في مصر العديد من أشكال الفساد الإداري، الأمر الذي يُحتم السعي بجهود متواصلة إلى إحداث تحولات جذرية وحقيقية في إدارة المؤسسات التربوية، وقد أشارت دراسة (الطائي و راضي، ٢٠١٥، صفحة ٤٠) بتحسين الأداء الإداري إلى وجود بعض القصور في توفير مصادر حديثة للمعرفة، وتطوير الأداء، والتي تحد من فعالية العمليات الإدارية، والتي من شأنها تُشكل عوامل لظهور مظاهر الفساد المختلفة لعل من أهمها: ضعف التخطيط والتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة بشفافية، ومشاركة جميع العاملين باستخدام الأجهزة الإلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والإدارية.

كما يتضح أن هناك ملامح أو بعض مظاهر الفساد الإداري التي تواجه القيادات الإدارية بمدارس التعليم العام؛ كما حددتها بعض الدراسات مثل دراسة (النجار، ٢٠٢١، الصفحات ٣٠-٣٤) ودراسة (حسين م.، ٢٠١٨، صفحة ٣) ودراسة (ردام، ٢٠٢٢، الصفحات ٥٠١-٥٣٤) ودراسة (سعد، ٢٠٢٢، صفحة ٣٢٠)، (Manolescu, Deaconu, & Triculescu, 2021, pp. 3-5)

وتتمثل فيما يلي:

١. الرشوة: تعني حصول الشخص على منفعة خاصة وتنفيذ أعمال تخالف أصول المهنة.
٢. المحسوبية: تعني إمرار ما تريده القيادات من خلال نفوذهم دون استحقاقهم لها أصلاً.
٣. المحاباة: تعني تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حق.
٤. الوساطة: تعني تدخل شخص ذي مركز (وظيفي أو سياسي) لإشغال المنصب لا يستحقه.
٥. الابتزاز والتزوير: يعني الحصول على أموال مستغلاً موقعه الوظيفي بتبريرات إدارية.

٦. **نهب المال العام:** استخدام الصلاحيات الممنوحة لاستغلال أموال الدولة بدون وجه حق.

كما حددت بعض الدراسات آثار الفساد الإداري والمالي مثل دراسة (يوسف، ٢٠٢٠، الصفحات ٨٧-٩١) ودراسة (أحمد م.، ٢٠١٨، صفحة ١٥٧)، حيث يخرج النظام الإداري عن مساره الطبيعي القائم على العرض والطلب، إلى مسارات أخرى طارئة تتمثل فيما يلي: ضعف مستوى الخدمات التي تقدمها الدولة للصالح العام؛ ضعف فعالية الأداء الإداري العام، مما يؤدي إلى انتشار الفساد وإضعاف الهيكل التنظيمي الإداري، تراجع أولويات التنمية والخدمة العامة لتمثل مرتبة متأخرة من الاهتمام على حساب أمور سلبية، وضعف مستوى المعيشة.

وبناءً عليه تأتي أهمية تبني بعض التوجهات الإدارية الحديثة في مواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم العام في مصر عن طريق تحسين أداء القيادات الإدارية بالتعليم العام في مصر، وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- كيف يمكن تحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام في مصر على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

- ١- ما واقع الأداء الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم العام في مصر؟
- ٢- ما الإطار المفاهيمي للفساد الإداري ومظاهره؟
- ٣- ما التوجهات الإدارية الحديثة اللازمة لتحسين أداء القيادات الإدارية بمدارس التعليم العام؟
- ٤- ما التصور المقترح لتحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالتعليم العام في مصر على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة لمواجهة الفساد الإداري؟

## أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة، ولتحقيق هذا الهدف المحوري سوف يتبع البحث الإجراءات الآتية:

١. التعرف على واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في مصر لمواجهة الفساد الإداري.

٢. تحديد بعض التوجهات الإدارية الحديثة لتحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في مصر مثل الإدارة بالشفافية، والإدارة الإلكترونية، والإدارة التشاركية لمواجهة الفساد الإداري.

٣. صياغة تصور مقترح لتحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة.

## أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

١. تتبع أهمية ودوافع البحث من جانبين أولهما الجانب الأكاديمي حيث توجد ندرة في الدراسات الأكاديمية والتطبيقية التي تربط بين مواجهة الفساد على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة على حد علم الباحث، وثانيهما الجانب العملي ويتمثل في أهمية الدور الذي تقوم به القيادات الإدارية في مواجهة الفساد، ومحاولة تطوير منهجية البحوث في هذا المجال لتعزيز الثقة بالتقارير المالية والإدارية المنشورة، ولفت انتباه الأجهزة الإدارية خاصة هيئة الرقابة الإدارية والمالية لتفعيل دورها لمكافحة الفساد، كما يعتبر البحث خطوة للمشاركة في تفعيل دور القيادات الإدارية العليا في مصر لمواجهة الفساد الإداري.

٢. يساعد البحث على تحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري، والذي يشكل خطورة على المجتمع بصفة عامة، وعلى المؤسسات التعليمية بصفة خاصة.

٣. يساعد في الكشف عن صور الفساد المرتبطة بالأداء الإداري لدي بعض القيادات الإدارية بالتعليم.

٤. يفيد البحث في رفع مستوى أداء القيادات الإدارية بمدارس التعليم العام على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة في الإدارة مثل (الإدارة بالشفافية، والإدارة الالكترونية، والإدارة التشاركية).

### مصطلحات البحث: تتمثل مصطلحات البحث فيما يلي:

١. القيادات الإدارية: مجموعة من الأفراد التي تجيد التعامل مع المرؤوسين وحثهم على العمل الجماعي مع المتابعة المستمرة للتغيرات المتلاحقة للاستفادة منها وتطويرها. (الحري، ٢٠٠٨، صفحة ١٣)

ويتبنى الباحث تعريف القيادة الإدارية بأنها: "قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع من شأنها استمالة المرؤوسين، ومساندتهم في إطلاق قدراتهم ومبادراتهم وإبداعاتهم، واكتشاف مواهبهم، والقدرة على إقناعهم على العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب قائم على الموضوعية، والوضوح، والعدالة، واحترام وجهات النظر المختلفة، لتحقيق أهداف المؤسسة، وإشباع حاجات العاملين الشخصية.

٢. الأداء الإداري: يمكن تعريف الأداء الإداري إجرائياً بأنه: مجموعة من الممارسات التي يمارسها القيادات الإدارية في مجالات (التعليم - التخطيط الاستراتيجي - إدارة هيئة العاملين - إدارة المدرسة - المشاركة المجتمعية) من أجل الارتقاء بمهارات وقدرات الأداء القيادية لتحقيق الأهداف المنشودة.

٣. الفساد الإداري: يُعرف الفساد الإداري بأنه:

- إخراج الشيء الصالح عن غايته والإخلال بالتوازن باستخدام المنصب العام لغايات شخصية ويتضمن الرشوة، والابتزاز أو استغلال النفوذ، والاختلاس، واستغلال المال العام الذي يدفع الموظفين لقضاء أمر معين يقع ضمن نطاق اختصاصهم. (عبد الرزاق، ٢٠٠٣، صفحة ٣٠)



كما يمكن تعريف الفساد الإداري إجرائيًا بالتعليم بأنه: كل عمل يتضمن سوء استخدام السلطة لتحقيق مصلحة شخصية لنفسه أو لجماعته يؤدي إلى هدر الأموال والثروات والوقت والطاقات وعرقلة التنمية الإدارية بالتعليم العام، وبالتالي إعاقة التطوير على المستوى الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي والإداري.

٤. **التوجهات الإدارية:** تعرف بأنها مجموعة من الإبداعات والابتكارات والأفكار التي يقوم بجمعها أصحاب الخبرة والتي بدورها تقرر مدى النجاح في تطوير الأداء المهني، والتغلب على التحديات التي تعيق النجاح لاتخاذ القرار المناسب. (هاشم ن.، ٢٠١٧، صفة ١٣٥)

**وتعرف إجرائيًا بأنها:** أسلوب للقيادة الإدارية يستخدمه جميع العاملين بالمؤسسة لاتخاذ القرارات وتوجيه الموارد المادية والبشرية وتنظيمها في هياكل ديناميكية لتحقيق أهداف ونتائج مشتركة ترضي العاملين بالمؤسسة، ويعتمد على الموهبة الشخصية والخبرة والمهارات الفردية للقيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري.

**خطوات سير البحث:** تتمثل خطوات سير البحث فيما يلي:

**أولاً: الإطار النظري يتمثل فيما يلي:**

- تحديد واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام لمواجهة الفساد الإداري في ضوء بعض أدبيات الدراسات السابقة.
- تحديد مفهوم الفساد الإداري وأبرز مظاهره بمدارس التعليم العام بمصر.
- عرض بعض التوجهات الإدارية الحديثة مثل (الإدارة بالشفافية - الإدارة التشاركية - الإدارة الإلكترونية) لمواجهة الفساد الإداري.

**ثانياً: التصور المقترح لتحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام على ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة.**

**أولاً : الإطار النظري :** أدت التطورات المتسارعة التي تواجهها المؤسسات التربوية في هذا العصر، تشكل بمجموعها تحديات للقيادات الإدارية التربوية في اختيار الأنماط القيادية المناسبة، للقيام بالأعمال الإدارية والتعليمية المناسبة على أكمل وجه؛ إذ أن

النمط المتمركز حوئ المدير أو اقتصار الإدارة على أفراد محددين لم يعد مناسباً لتسيير العمل الإداري بالتعليم، بما يتناسب مع التطوير السريع في ميادين المعرفة المختلفة، وهذا يتطلب البحث عن أنماط أخرى متطورة تتناسب مع طبيعة هذا العصر، لتحقيق كفاءة عالية من الأداء.

ومن هنا تأتي أهمية البحث في السعي لتحسين أداء القيادات الإدارية لما لها من دورٍ في مواجهة الكثير من المشكلات من ضمنها الفساد الإداري بالتعليم العام ولتحقيق هذا الهدف المحوري سوف يتناول البحث بإيجاز المحاور التالية:  
واقع الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام: يعتبر الأداء الإداري أحد الأسس الهامة في نمو وتطوير المؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية خاصة، ومتعدد المتغيرات وما يتم إنجازه بإمكاناته الجسمية والعقلية والنفسية، ويمكن تصنيف الأداء وفقاً لمستوى الدراسة المرغوب فيها على مستوى أداء الفرد والجماعة، ثم الممارسات الإدارية المرتبة بالأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام. (عبد الغني و هلال، ٢٠٠٤، صفحة ٦٥)، كما تعددت مفاهيم الأداء الإداري بالتعليم وتتمثل فيما يلي:  
أ. "انجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاءة وفاعلية". (عثمان، ٢٠٢٠، صفحة ٨٦)

ب. الممارسات التي يتخذها الفرد في وظيفته الإدارية سواء لتحديد الأهداف أو العمل لتحقيقها، ويتضمن ذلك قيامه بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. (علي، ٢٠٢١، صفحة ١٢)

ج. جهود منظمة تربوية ومستمرة لتحسين قدرات الأفراد المعرفية والإدارية والفنية والتكنولوجية وإحداث تغييرات إيجابية سلوكياتهم وتحسين ثقافة العمل من أجل تحقيق جودة مهارات المداخل الحديثة في الإدارة التربوية لدى مديري المدارس. (الأسدي و آخرون، ٢٠١٦، الصفحات ٢٤-٣٠)

ومن هنا سوف يتناول البحث أهداف تطوير الأداء الإداري بالتعليم وتتمثل على النحو التالي:

- أ. أهداف تطوير الأداء الإداري بالتعليم: (أحمد، ٢٠١٥، الصفحات ١٥-١٧٦)
- يهدف تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام إلى مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:
- ضبط النظم الإدارية وتطويرها نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والأساتذة والعاملين لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام في مصر.
- تلبية احتياجات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع للوصول إلى رضاهم التعليمي والإداري.
- توفير جو من التعاون والمفاهيم الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة لتحسين الأداء الإداري مواجهةً للفساد الإداري.
- زيادة استخدام التكنولوجيا في عملية تحسين الأداء الإداري المستمرة لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام.
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الأداء لمواجهة الفساد الإداري في مؤسسات التعليم العام في مصر.
- تزويد المديرين بالمعلومات والمهارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية، والارتقاء بمستوى أدائهم وإنجاز الأعمال في أقل وقت وبأقل جهد أقل تكلفه متاحه.
- تغيير السلوكيات، والمفاهيم والاتجاهات، والمهارات لإنجاز المهام الإدارية بكفاءة وفاعلية، وتحسين مستوى الأداء الإداري للمدير.
- تحسين جودة المخرجات التعليمية من خلال تطوير مستوى الأداء الإداري لمدير المدرسة.

- تطوير مهارات الأداء إدارياً لدى مديري المدارس، ليكون لديهم القدرة على تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، كما أن تطوير الأداء الإداري بالتعليم العام يحقق السمات الآتي: (أبو بكر، ٢٠١٥):
- بناء قوة مرجعية وإعداد أجيال متعاقبة تتسم بالقيادة لتدعيم استمرارية العمل، وضمان التحسين والتطوير المستمر في الأداء.
- تدعيم الأداء الإداري بحيث يصبح مديرو المدارس قادرين على التغيير واستخدام أفكار جديدة وطرائق عمل مبتكرة تساهم في تطوير الأداء.
- مساعدة القادة في التغلب على المواقف الجديدة وما يصاحبها من أدوار ومسئوليات، فيمكنهم التطوير الإداري من سرعة الاندماج في تلك الوظائف.
- ب. أهمية تطوير الأداء الإداري (العجمي، ٢٠١٧، صفحة ٦): ترجع أهمية تطوير الأداء الإداري إلى النقاط التالية:
- مواكبة التوجه العالمي نحو تطبيق إدارة التميز في العملية التعليمية وتحسين مخرجاتها.
- دراسة العلاقة بين إدارة التميز وكيفية تطبيقها في التعليم العام ودورها في تطوير الإدارة.
- تعد استجابة لما ينادي به الباحثون والقادة التربويون في مجال الإدارة المدرسية في التعليم العام في ضوء العمل المستمر، لتقويم القيادات الإدارية من أجل مواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام في مصر والارتقاء بها نحو المستقبل وتحقيق أهدافها.
- المهتمين بقضايا التطوير في الوقت الحالي، لكونها تركز على الارتقاء بالأفكار وتعزيز الخبرات وتجويد المهارات في الجوانب المعرفية، والمهارية، والإدارية والتكنولوجية لمواجهة تحديات العصر الحالي الذي يتميز بتدفق المعلومات وأتمتة الاتصالات وسرعتها. (الهالي، ٢٠٠٩)

- توظيف التكنولوجيا الحديثة في الأداء الإداري مما يمثل ضرورة وأهمية في المجتمع المدرسي، وهو أحد مجالات التطوير المدرسي الحقيقية، والذي ترجع أهميته إلى التطوير المستمر لجميع العاملين على استخدام الأجهزة الالكترونية وتطبيقاتها المختلفة، فضلاً عن تدريبهم على المهارات الإدارية وحل المشكلات وعلى استخدام وإتاحة الفرص لتجريب الأفكار الجديدة لجعل تطوير الأداء الإداري إلكترونياً. (حسنين و آخرون، ٢٠١٦، صفحة ٢٦٩)
- دعم اهتمام الإدارة المركزية بتقديم الجديد في مجال الإدارة والتطوير في الأنظمة الفنية والأكاديمية من خلال تطوير الأداء، في مختلف المراحل والمستويات في عملية الإعداد، بتوفير برامج خاصة بإعداد القيادات. (Hayward, 2011)
- اكساب القيادات الإدارية مهارات الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال العمل الإداري، والذي ينعكس على تحقيق الإنجاز الإداري، من خلال وضع معايير للأداء، في ظل التغيرات المتلاحقة، لتحديث معارفهم وصقل خبراتهم ومهاراتهم الإدارية. ومن خلال استعراض بعض الأدبيات السابقة تبين أن الأداء الإداري للقيادات بالتعليم يعاني من عدة قصور أهمها:
١. قلة الموارد المالية والبشرية التي تساعد على إعداد برامج مواجهة الفساد.
  ٢. وجود الفجوة الرقمية بين أفراد متخصصين في التقنية وآخرين لا يفقهون شيئاً من إيجابياتها.
  ٣. تعرض الفرد لضغوط العمل يشكل تحدياً له يحفز على مواجهة التحدي، وارتفاع وتحسين مستوى الأداء الإداري؛ إلا أن تزايد ضغوط العمل يؤدي إلى تدني مستوى الأداء ويصاحبه سلوكيات سلبية مثل: اليأس والإرهاق والإحباط. (محمد، ٢٠٢١، صفحة ٤٨١)
  ٤. تردد القيادات في دعم تطوير الأداء وعدم موضوعيتها في الاعتراف بالمشكلات التي تعاني منها، وعدم قدرة الأجهزة المعنية بتطوير الأداء على اتباع الأساليب

والوسائل التي تتماشى مع متطلبات العصر (خليل، ٢٠١٤، الصفحات ١٨٨-١٩٠)

٥. ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التطوير التنظيمي، فعلى سبيل المثال قلة الوسائل التكنولوجية وعدم الاهتمام بهيئة العاملين وتدريبهم على استخدام التقنيات الحديثة والذي له أثر بالغ في عملية التطوير الإداري. (الفوزان، ٢٠٢١، صفحة ٣٧)

**العلاقة بين أوجه قصور الأداء الإداري ومظاهر الفساد الإداري:** تعرض القيادات الإدارية لضغوط العمل تؤدي إلى تدني الأداء والشعور باليأس والإرهاق وعدم قدرة الأجهزة المعنية بتحسين الأداء على اتباع الأساليب التي تتماشى مع متطلبات العصر؛ وضعف الأجور والمرتبات للموظفين والعاملين يؤدي إلى اللجوء إلى الرشوة والابتزاز واستغلال النفوذ لتحقيق مصالح شخصية وهذا ما أكدته بعض الدراسات مثل دراسة (Thumbi, Hannah, & Rosemarie, 2020, pp. 200-208) ودراسة (Babatunde, Priscilla, Goodluck, & Victoria, 2020, pp. 3-18)، لذا كان يجب وضع آليات للتغلب على أوجه القصور لمواجهة الفساد والحد من انتشاره. ج. آليات تطوير أداء القيادات الإدارية بالتعليم العام في مصر:

تُعد المؤسسات التعليمية بيئة تدريبية جيدة لتطوير المهارات الإدارية للمدير، ومهارات الأداء الإداري على مستوى المدرسة تتمثل في المكتبة الإدارية، شبكة العمل، تبادل الزيارات مع المدارس الأخرى (Christopher, 2006) ، والذي بدوره يعمل على تشجيع العمل الجماعي وتوفير الوقت وتنمية المهارات الإدارية لنمو قادتها، وسيتناول البحث بإيجاز عرض آليات تطوير الأداء على مستوى المؤسسة. (Brundrett & Nevill, 2008, p. 12)

كما تم تحديد آليات تحسين أداء القيادات الإدارية على النحو التالي: (فاضل و حسون، ٢٠١٠، صفحة ١٣٧)

- تطوير الجوانب التكنولوجية والتكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية، وتقليل استهلاك الطاقة البشرية.

- تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمصر في ضوء مدخل الإرجونوميكا "الهندسة البشرية" بما يتفق مع احتياجاتهم وإمكانياتهم لتحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام.
- تطوير برامج التدريب في بيئة العمل كوظيفة أو كعملية تنظيمية أو من منظور علم الإدارة؛ والقضايا ذات الصلة المتعلقة بالتنمية المهنية في بيئة العمل، ومعايير الكفاءة الرئيسة.
- **وضوح الأهداف:** يجب على الموظف الفهم الكامل لأهدافه وطموحاته الفردية والجماعية، وكلما كانت الأهداف أكثر تحديداً ووضوحاً، كان من الأسهل تحقيقها.
- **التواصل:** ينبغي السماح للموظفين والمديرين على حد سواء بأن يناقشوا التحديات الحالية التي يواجهونها، فضلاً عن الكيفية التي يعتزمون بها تحقيق الأهداف ذات الأولوية القصوى؛ وأنت كقائد تأكد من أن توقعاتك وأهدافك واضحة للموظفين. ولا تنسى أن تبقى على تواصل مع الإدارة لتطبيق خطة تحسين الأداء بكفاءة.
- **المتابعة المستمرة:** إن عمليات المتابعة المنتظمة مهمة جداً لتعزيز فعالية خطة التحسين فعمليات المتابعة والفحص المنتظمتين تحددان الخطة، ولكن الأهم من ذلك أنهما توفران توجيهاً مستمراً يبقي الموظفين على المسار الصحيح.
- **تحديد العواقب:** تأكد من أن الموظف على دراية بعواقب عدم تحسين الأداء بعد التحاقهم ببرنامج تحسين الأداء. فالعواقب يجب أن تكون واضحة ومحددة. (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٣)
- **شبكة العمل:** توافر شبكة العمل داخل المدرسة يتيح للمدير امتلاك كفايات التعامل مع الوسائل التكنولوجية الحديثة، وحل المشكلات التي تساعده على التوصل إلى العديد من الحلول السريعة، من خلال تبادل الآراء مع مديري المدارس أو مع خبراء التعليم، مما يوفر كثير من الوقت للقيام بعمله بكفاءة وفاعلية مما يمكنه من تحقيق التطوير الإداري وبالتالي تحقيق الجودة المطلوبة. (مصطفى، ٢٠٠٨،

صفحة ٩٤) ؛ ومن هنا يمكن عرض الإطار النظري للفساد الإداري ومظاهره بالتعليم العام

الفساد الإداري: تعددت مفاهيم الفساد الإداري بالتعليم العام في مصر وتتمثل فيما يلي:

■ النشاطات التي تتم داخل الجهاز الإداري الحكومي، والتي تؤدي فعلاً إلى انحراف ذلك الجهاز عن هدفه الرسمي لصالح أهداف خاصة، سواء كان ذلك بصفة مستمرة، أو بأسلوب فردي أم بأسلوب جماعي منتظم. (محمود ، ٢٠٠٨ ، صفحة ٧)

■ سلوك الموظف العام ينحرف عن المعايير المتفق عليها لتحقيق أهداف وغايات خاصة وهذا التعريف يحصر الفعل الفاسد في سلوك الموظف العام الذي يخرج عن معايير لم يحددها. (سليم، ٢٠١٦ ، الصفحات ٢٠١-٢٣٤)

■ سوء الإدارة في تطبيق القوانين واللوائح، التي تنظم الأداء في العمل، وتغير القيادات بصفة مستمرة، وعدم وضوح الأهداف التنظيمية والإدارية، مما يؤدي إلى عدم وجود هيكل إداري تنظيمي قوي، وهذا يحتاج إلى قدرة وشجاعة في اتخاذ القرارات السريعة والحاسمة، لمواجهة الفساد الإداري، وذلك وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعدم وضوح المسؤوليات والواجبات. (حسين ح.، ٢٠١١ ، صفحة ١٢٦)

■ سوء تطبيق الإجراءات الإدارية والعلمية في عملية اختيار وتعيين الموظفين نتيجة لعدم استخدام المقابلات الشخصية، والاختبارات اللازمة لاختيار العاملين، الذين تتوفر فيهم الكفاءة والأمانة والصدق في العمل، وندرة دقة التقارير السنوية في تقييم الأداء ومعايير الترقية. (اللوزي ، ٢٠٠٢ ، صفحة ١٢٤)

ومن هنا وجب تبني بعض التوجهات الإدارية الحديثة التي من شأنها تحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري والحد من انتشاره؛ حيث تتعدد صور الأداء



ذات التأثير على السلوك المؤسسي حيال تلك الظاهرة، وبناءً عليه كان من الضروري انتهاج القيادات الإدارية أحد التوجهات الإدارية الحديثة، ليكون قادراً على تحقيق الأهداف، وتوضيح الرؤية والرسالة التعليمية، مثل الإدارة التشاركية، والإدارة الالكترونية، والإدارة بالشفافية. ومن أبرز مبررات الأخذ بهذه التوجهات الإدارية بالتعليم العام ما يلي:

- وضوح أهداف الإدارة بالتشاركية، منهجيتها في العمل وسياسة القائد لمواجهة الفساد الإداري.
- المرونة وسرعة الاستجابة للحدث، أو المتغير أينما ووقتما حدث بلا حدود زمنية عند التوجه للإدارة الإلكترونية للحد من الفساد.
- تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص، مع توعية جميع الفئات بحقوقها لتحقيق النزاهة.
- تخطت الإدارة الالكترونية الحواجز الزمنية في ظل السيطرة التامة على المعلومات، حيث لا تحتاج المستندات والأوراق إلى إعادة نسخها، وحفظها وارسالها إلى الجهات المختصة. (الحسن، ٢٠١٠)

### بعض التوجهات الإدارية الحديثة لتطوير الأداء الإداري بالتعليم العام:

١. الإدارة التشاركية: تُعد الإدارة التشاركية أسلوب إداري يتطلب تعاون العاملين، يهدف إلى بناء الالتزام وتطوير المبادرات داخل فرق العمل، ولذلك يجب على المدير تفويض أجزاء من سلطته، وأن تقرر الفرق حلولاً يجب اعتمادها، لتعزيز روابط الثقة بينها وتقييم العمل بشكل مستمر.

### كما تعددت مفاهيم الإدارة التشاركية وتتمثل فيما يلي:

- ١- أسلوب قيادي فكرته الرئيسة هي المشاركة بين جميع الموظفين عند اتخاذ القرارات الهامة للمؤسسة. (مغاوري، ٢٠٢٠، صفحة ١٢٠) ويتبنى الباحث التعريف التالي:
- ٢- تعزيز دور العلاقات الإنسانية لأداء العمليات الإدارية للقيادات الإدارية، حيث يتم التشاور وتوفير المعلومات اللازمة للأداء الإداري، والمشاركة في صنع القرارات

الإدارية لمواجهة الفساد الإداري، ودراسة البدائل والاتصال الفعال، مما يخلق جو مؤسسي إيجابي يدفع العاملين نحو التميز والإبداع والشعور بالانتماء لتحسين الأداء الإداري لمواجهة الفساد الإداري بمدارس التعليم العام في مصر.

### خصائص الإدارة التشاركية:

هناك العديد من الخصائص التي تجعل القيادة التشاركية من الاتجاهات الرائدة في الإدارة، حيث أن اللقاءات الإدارية بين القادة والمرؤوسين ومشاركتهم في صنع القرار، تكسبهم المزيد من الثقة المتبادلة، وتساهم في تحفيزهم لبذل قصارى جهدهم، وزيادة الروح المعنوية لديهم، وبدورة يحقق أهداف المنظمة، ومن أهم خصائص الإدارة التشاركية (زكريا، ٢٠١٧، صفحة ٢١٠) وتتمثل فيما يلي:

- وضوح الأهداف، ووضوح منهجية العمل وسياسة القائد
- بناء العلاقات الطيبة والوظيفية مع المجتمع المحلي
- حرية إبداء الرأي والمشاركة دون تعصب
- سيادة الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.

### أوجه الاستفادة من الإدارة التشاركية في مواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام:

- الانخراط سيكولوجيًا في أنشطة المشاركة ومتحررًا من العوائق التي تمنع القائد من إعادة تنظيم الأهداف والهيكل التنظيمي لمواجهة الفساد الإداري.
- التحفيز يزيد من العناصر الإيجابية ويقلل من العناصر السلبية لمواجهة الفساد الإداري مستقبلاً.
- تحمل المسؤولية مشاطرة مع المرؤوسين لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام في مصر.
- تنوع أساليب المشاركة من أهم الآليات الأساسية للقيادات الإدارية التي لها أثر إيجابي على السلوك التنظيمي للعاملين ومكافحة الفساد الإداري.

## ٢. الإدارة الإلكترونية:

يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية حديث النشأة ، ظهر نتيجة التقدم التقني، وتطور في السنوات الأخيرة بتطور المعلومات والاتصالات، في مقابل الإقبال المتزايد على استخدام الكمبيوتر، وتتمثل الإدارة الإلكترونية في أداء الأعمال وتبادل المعلومات من خلال الوسائل الإلكترونية، كما تعتمد الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الوسائل التقنية الحديثة، مثل استخدام أجهزة الكمبيوتر والشبكات التقنية والبريد الإلكتروني، كما تعتبر أجهزة الهاتف وأجهزة الفاكس من الوسائل الإلكترونية التي تساعد على تنفيذ الأعمال. (آل دحوان، ٢٠٠٨، صفحة ١٩)

### خصائص الإدارة الإلكترونية بالتعليم العام: تتمثل فيما يلي:

- تعتمد على الوثائق الإلكترونية الأسرع والأسهل حفظها واسترجاعها وتتميز بإدارتها.
- عقد المؤتمرات الإلكترونية حيث تتم الاجتماعات عن بعد دون الانتقال للمجتمعين من مقارهم .
- تتصف بالمرونة وسرعة الاستجابة للحدث، أو المتغير أينما ووقتما حدث بلا حدود زمنية.
- تستمد بياناتها أو معلوماتها من الأرشيف الإلكتروني وتتراسل بالبريد الإلكتروني والرسائل الصوتية بدلاً من الطرق التقليدية .
- تنتقل من المتابعة بالذكريات إلى المتابعة الإلكترونية على الشاشات وتعتمد المراقبة عن بعد والعمل عن بعد وهو ما يوفر التكلفة ويزيد الكفاءة.
- قدرة المؤسسة التعليمية على التفاعل مع جميع العاملين وتزويدهم بالخدمات والمعلومات التي يحتاجون إليها، مما يؤدي إلى زيادة عدد المستفيدين من مهارات الأداء الإداري. (الطائي، ٢٠١٠، صفحة ١٨٧)

- تتفوق الإدارة الإلكترونية بالسرية والخصوصية في إتاحة المعلومات والبيانات التي تمتلكها، ولديها أنظمة منع اختراق مما يجعل الوصول إلى ملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة. (حسين م.، ٢٠١٣، صفحة ٤٥٦)
- تعتبر الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع، وليس لها حدود زمنية أو جغرافية.
- تخطت الإدارة الإلكترونية الحواجز الزمنية في ظل السيطرة التامة على المعلومات، حيث لا تحتاج المستندات والأوراق إلى إعادة نسخها، وحفظها وإرسالها إلى الجهات المختصة. (الحسن، ٢٠١٠)
- أسهمت عالمية المعايير التقنية للإدارة الإلكترونية بشكل كبير في تخفيض تكاليف البحث عن القوانين واللوائح المنظمة للعمل الإداري، وأصبح يمكن الحصول عليه بسهولة وسرعة ودقة عالية.
- أصبحت الإدارة الإلكترونية بإمكانها أن تتابع وتراقب مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية لشفافية التقويم.

**أوجه الاستفادة من الإدارة الإلكترونية في مواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام:**

سرعة الإنجاز: تسمح بتقديم الخدمة في دقائق معدودة من خلال الدخول إلى شبكة الإنترنت. وهذا بذلك يقضي على مختلف أشكال الفساد الإداري كالرشوة والتعقيد والروتين. (حجازي، ٢٠٠٨، صفحة ١٦٨)

### **زيادة الإتقان:**

تعطي الإدارة الإلكترونية نتائج يقينية، حيث لا مجال للخطأ فيها وهو الأمر الذي يمكن أن يحدث في الإدارة التقليدية اليدوية، كخطأ الموظف في تدوين اسم أو في الحسابات والأرقام، كما أن المعلومات أكثر دقة وإتقان وتسهل بذلك في عملية الرقابة على إنجاز المعاملات، وتزيد من ارتفاع الثقة في صحة البيانات، وتقضي على القلق في عدم دقة المعلومات وتضاربها أو الخطأ فيها؛ وبهذه الطريقة يمكن محاربة استهتار وتكاسل بعض الموظفين في أداء عملهم ويجنب للمواطن بذلك إعادة القيام بالعمل وطلب التصحيحات والتنقل بين كما أن المكاتب. دقة الحسابات يقضي

على التجاوزات التي يمكن أن تحدث بسبب فساد بعض الموظفين (حجازي، الصفحات ١٦٥-١٦٤).

**تخفيض التكاليف:** تتطلب إقامة الإدارة الإلكترونية مبالغ مرتفعة لإعداد البرامج وتدريب العاملين، إلا أن أداء الخدمة إلكترونياً يقلل من تكاليفها مقارنة بالإدارة التقليدية، حيث يؤدي إلى التقليل من عدد الموظفين، ويغني الإدارة من استعمال الأوراق والأدوات المكتبية الأخرى المستخدمة في أداء الخدمة، وهو ما يوفر بذلك الأموال على الإدارة. (الطو، ٢٠٠٧، صفحة ٤٢٦)

القضاء على بيروقراطية العمل الإداري: تقضي على التحيز في المعاملات بين المنتفعين بالخدمات العامة من خلال إتباع إجراءات محددة من خلال نظام الإدارة الإلكترونية. (هاشم ح.، ٢٠١١، صفحة ٥٢)

٣. الإدارة بالشفافية: تعني عملية مركبة من عدة مستويات ركزت بشكل كبير على الشفافية الداخلية والخارجية التي تهتم بسلوكيات الفرد والمجتمع لتلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم.

ويمكن تعريف الشفافية الإدارية بالإنجليزية (Administrative transparency) :  
(transparency) على أنها إحدى أدوات الرقابة الإدارية، لمكافحة الفساد الإداري في المؤسسات، وتستخدم لتحقيق التنمية والتطوير الإداري، حيث يتم من خلالها نشر كافة المعلومات والتشريعات والقوانين والقرارات على كل الأصعدة بشكل واضح في المنظمات، خاصة فيما يتعلق برسم الخطط واتخاذ القرارات وكيفية تنفيذها وتمويلها، وتتيح كذلك تعميم المعلومات المتعلقة بالخدمات والأفراد. (عبد السيد و إبراهيم، ٢٠١٩، صفحة ٦)

كما أنها فلسفة ومنهاج عمل يقوم على العلنية والدقة والصراحة والانفتاح، في مختلف المستويات الإدارية. (الشيخلي، ٢٠٠٣، صفحة ٣٥)

كما تُعرف بأنها الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة، للجميع كلاً حسب اختصاصه.

### عناصر الشفافية الإدارية بالتعليم العام:

تعتبر الشفافية فلسفة ومنهج عمل يمكن أن يتجسد بالعديد من العناصر والمعايير ووفق الآليات والأساليب الإدارية المستخدمة في المنظمة؛ من أهم هذه العناصر ما يلي: (الغالبى، العامري، و محسن، ٢٠٠٥)

- وضوح رسالة المؤسسة الحكومية، من خلال تحديد رؤية المنظمة ودورها في المجتمع، وأهدافها الاستراتيجية ومبرر استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق تلك الأهداف .

- شرعية وجود المؤسسة، وأن تلقى قبولاً من مختلف فئات المجتمع، وأن تعزز دورها لكسب ثقة الآخرين

- تبتعد المؤسسة عن جميع الممارسات المثيرة للشكوك، وأن تركز في أساليبها الإدارية على تعزيز مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص، مع توعية جميع الفئات بحقوقها لتحقيق النزاهة .

- تمتلك المؤسسات مدونات أخلاقية تضعها نصب أعينها دائماً وهي تمارس أعمالها .

- تبني المؤسسة موقفاً لها على شبكة الإنترنت يتم تحديثه باستمرار، ويعطي صورة صادقة ونزيهة عما يحدث داخل المؤسسة الإدارية، وأن تكون مستعدة لسماع رؤية الآخرين.

أوجه الاستفادة من الإدارة بالشفافية في مواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام:

(العمار، ٢٠١٣)

- اختيار قيادات تتصف بالموضوعية والنزاهة والانتماء والولاء للمؤسسة التعليمية.

- تسهم في تقليل الغموض والقضاء على الفساد لأن انعدام الشفافية يؤدي إلى غموض التشريعات.

- فتح قناة للاتصال بين العاملين والمسؤولين لمحاربة الفساد الإداري والمالي.

- توفير قواعد بيانات عن مسوغات تعيين الموظفين العموميين لمنع التمييز والوساطة والمحسوبية.

استنادًا لما سبق يمكن صياغة التصور المقترح لتحسين الأداء الإداري بالتعليم العام في مصر على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة.

### **تصور مقترح لتحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري**

#### **بالتعليم العام في مصر على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة**

تهتم بعض التوجهات الإدارية الحديثة بمديري مدارس التعليم العام وتطوير أدائهم، ورفع كفاءتهم الإدارية لمواجهة التحديات والتقنيات الحديثة والحصول على المعلومات اللازمة بأقل وقت وجهد ومال وإحداث إصلاحات في الهيكل الإداري لمواجهة الفساد الإداري بمظاهره المختلفة من رشوة وابتزاز ومحسوبية وغيرها، وعليه تأتي أهمية هذا المبحث في صياغة تصور مقترح لتحسين أداء القيادات الإدارية بمدارس التعليم العام في مصر على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة، ويتمثل في الخطوات التالية:

**أولاً: مبررات ودواعي التصور المقترح:** هناك مجموعة من المبررات أدت لصياغة تصور مقترح من أهمها:

- الاهتمام العالمي بأهمية تفعيل عملية اختيار القيادات الإدارية لما لتلك القيادات من أثر بالغ على الوفاء برسالتها وتحقيق أهدافها لمواجهة الفساد الإداري.

- اعتبار القيادات الإدارية بمثابة الأصول الحقيقية للمؤسسات، لما لها من دور في تطوير أدائها إداريًا وفنيًا فيما يتعلق بوظائفها الإدارية لمواجهة الفساد الإداري

- الحاجة الماسة إلى فكر قيادي من شأنه أن يعمل على بناء وتعزيز القدرات القيادية وتعاقبها لفترات طويلة وهو ما يتوافر بشكل مناسب في القيادة الإدارية الفاعلة.

- الحاجة إلى إعداد وتطوير أداء القائد الإداري حتى يستطيع الوفاء بتحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- القيادة الإدارية الناجحة تساعد على تطوير المؤسسات التعليمية، من خلال إعادة بناء هيكلها التنظيمي وإعادة هيكلة أنشطتها وعملياتها، وتجعل المؤسسة أكثر قدرة على الاستمرارية ومواجهة التحديات والفساد.

### ثانياً: مرتكزات وأسس التصور المقترح:

- يعتمد بناء التصور المقترح على مجموعة من الأسس والمرتكزات وتتمثل فيما يلي:
- الرؤية الوطنية لاستراتيجية مصر للتنمية المستدامة 2030 التي تسعى إلى تحويل المؤسسات إلى مراكز للتميز الإداري، لتحقيق أهداف الاستدامة الشاملة التي تسعى إليها الدولة، وهذا يستلزم وجود قيادات إدارية مدعمة بالكفايات الإدارية والقيادية المناسبة للوضع الراهن .
- نظام التعليم الجديد وتوجهاته الاستراتيجية التي تهدف إلى الريادية ذات البعد العالمي المستدام في ممارساتها، وتحقيقاً لاستقلالية التعليم مالياً وإدارياً .
- التحديات العالمية التي تواجه التعليم كافة ربما يكون من أهمها العولمة، وما أفرزته من آثار وتحديات مؤثرة على التعليم وقياداته، والتنافسية والتدويل والاستدامة بما ينعكس على ضرورة وجود قيادات ذات رؤية عالمية قادرة على وضع الخطط والسياسات الإدارية.
- تطوير الأداء أصبح عاملاً هاماً لنجاح المؤسسة التعليمية من خلال وجود إدارة معاصرة قادرة على التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية بكفاءة وفاعلية.
- أهمية التوجهات الإدارية الحديثة في تطوير الأداء بشكل متميز يفوق الأداء التقليدي للأعمال الإدارية.



**ثالثاً: الهدف الرئيس للتصور المقترح:** يتمثل الهدف الرئيس للتصور المقترح فيما يلي:

تقديم مجموعة من الآليات والإجراءات التي تسهم في تحسين أداء القيادات الإدارية بمدارس التعليم العام، ورفع كفاءتهم ومهارتهم المتعلقة بالممارسات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية تتمثل فيما يلي:

١. تحسين وتنمية الممارسات الخاصة بأدوار القيادات الإدارية لمواجهة الفساد بالتعليم العام في مصر.
  ٢. تطبيق بعض التوجهات الإدارية الحديثة في تحسين الأداء بالشفافية والمشاركة باستخدام التقنيات الحديثة لمواجهة الفساد مع توافر آليات التطبيق
  ٣. تنمية الكوادر الإدارية من خلال الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة لمواجهة الفساد الإداري.
  ٤. دعم تطوير الأداء الإداري وعلاقته بالتوجهات الإدارية الحديثة.
- رابعاً: متطلبات التصور المقترح:** تتمثل متطلبات تحسين أداء القيادات الإدارية بالتعليم فيما يلي:

١. **متطلبات مادية، وتشمل ما يلي:**
  - أ. توفير الأموال الكافية لإجراءات عمليات التحول من الإدارة الورقية إلى الإلكترونية.
  - ب. تصميم وتطوير البرامج الخاصة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.
٢. **متطلبات تنظيمية، وتشمل ما يلي:**
  - أ. تعزيز الثقافة التنظيمية المشجعة على تحسين الأداء الإداري للقيادات التعليمية، والتي تبرز أهميته في تطوير المؤسسة التعليمية لمواجهة الفساد الإداري.
  - ب. عقد تعاون مع كليات التربية لإعداد وتدريب القيادات الإدارية بمدارس قادرة على تطوير الأداء على ضوء بعض التوجهات الحديثة.

ج. توفير مناخ تنظيمي يدعم جهود التحسين الإداري ويعزز الثقة بين جميع الأفراد ويدفعهم نحو تحقيق الأهداف لمواجهة الفساد الإداري

### ٣. متطلبات بشرية، وتشمل ما يلي:

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالتحول الرقمي لدى جميع القيادات الإدارية من خلال عقد دورات تدريبية لمواجهة الفساد الإداري.

ب. تقديم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للقيادات الإدارية لتحسين الأداء الإداري بالمؤسسة.

ج. توفير الكوادر البشرية ذات المهارات والكفايات الإدارية لتطوير أداء المؤسسة التعليمية على ضوء بعض التوجهات الحديثة

### ٤. متطلبات تكنولوجية، وتشمل ما يلي:

أ. تطوير البنية التحتية اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات التعليمية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصولاً للمعلومات الدقيقة وصنع واتخاذ القرار المناسب

ب. دعم وتعزيز وزارة التربية والتعليم لأدوار القيادات الإدارية بالمدارس للشفافية وكذلك فتح قنوات للمشاركة في صنع واتخاذ القرار من خلال توظيف التقنيات الإلكترونية الحديثة.

ج. توفير قاعدة بيانات مركزية لمدارس التعليم على المواقع الإلكترونية يمكن الرجوع إليها لتقديم الخدمات بأقل وقت وجهد.

د. توفير مصادر معلوماتية إلكترونية تتبادل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم العام عن طريق محاضرات وندوات لذوي الخبرة يتم رفعها على موقع الوزارة لتطوير الأداء.

خامساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها: هناك بعض المعوقات التي قد تحول دون تنفيذ التصور المقترح تتمثل فيما يلي:

١. غياب ثقافة تطوير الأداء على ضوء المداخل الإدارية الحديثة لمواجهة الفساد الإداري .
٢. اهمال تكافؤ الفرص والفروق الفردية المتاحة لتطوير الأداء واحتياجات كل مؤسسة تعليمية.
٣. ضعف الإمكانيات المادية المتاحة لدى مديري مدارس التعليم العام، مع ربط ميزانية المدرسة بتحصيل المصروفات الدراسية.
٤. الافتقار لمعايير واضحة لطبيعة المخرجات التعليمية في تطبيق التوجهات الإدارية المعاصرة لتطوير الأداء الإداري.

سبل التغلب على معوقات تنفيذ التصور المقترح تتمثل فيما يلي:

- نشر ثقافة داعمة لتطوير وتحسين الأداء على ضوء بعض التوجهات الحديثة لمواجهة الفساد الإداري عن طريق الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من أساتذة الجامعات في ذات المجال.
- تحديث الأجهزة الالكترونية اللازمة لتطوير الأداء وتغذيتها بالمعلومات والوثائق والملفات الخاصة بالمؤسسة التعليمية، وذلك عن طريق ربط الموقع الإلكتروني للمؤسسة بموقع الوزارة لضمان التحديث المستمر للفساد الإداري.
- قيادات فاعلة تؤمن بأهمية التنمية المهنية المستمرة للأداء الفردي والمؤسسي في التعليم.
- قياس مواطن الضعف ومعالجتها بشكل مستمر لمواجهة الفساد الإداري.
- نظام اتصالات مرن وفعال، وتطوير تطوير البنية التحتية للمؤسسة التعليمية لمواجهة الفساد.
- دعم مالي كافي لتوفير بنية تحتية وبيئة آمنة ومناسبة للقطاع؛ يسهم في دعم نظام حافز.

**آليات تنفيذ التصور المقترح:** تتمثل آليات تنفيذ التصور المقترح لتحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام فيما يلي:

١. اختيار القيادات الإدارية بالتعليم العام وتنمية مهاراتهم إدارياً ومهنياً من خلال ما يلي:
  - أ. إعادة النظر في قانون تنظيم التعليم العام فيما يتعلق باختيار القيادات الإدارية.
  - ب. تكوين صف ثان من القيادات الإدارية التي تمتلك مهارات تكنولوجية من تكوين قاعدة عريضة من القيادات الإدارية المتخصصين في الإدارة الالكترونية.
٢. تطوير أساليب التنمية المهنية للقيادات الإدارية بالتعليم من خلال ما يلي: عقد برامج تدريبية للإلمام بالمعارف والمهارات الإدارية الضرورية لتوظيف الإدارة (الالكترونية - التشاركية - بالشفافية) لأداء العمليات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري.

## المراجع

- ابراهيم على حسنين، وآخرون. (٢٠١٦). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات معاصرة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد زهير زكريا. (٢٠١٧). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس. رسالة ماجستير، ٢١٠. غزة، غير منشورة: الجامعة الإسلامية.
- أحمد عبد السلام مختار سليم. (٢٠١٦). بعض جوانب الفساد الإداري في التعليم - دراسة تجريبية. بغداد: كلية العلوم السياسية - جامعة النهدين.
- السيد على شتار. (٢٠٠٣). الفساد الإداري ومجتمع المستقبل. الإسكندرية: المكتبة المصرية.
- الهاللي الشربيني الهاللي. (٢٠٠٩). تصور مقترح لتطوير معايير اعتماد مراكز التنمية المهنية في الجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العالمية. الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي "الواقع والمأمول" (الصفحات المؤتمر السنوي (الدولي الأول - العربي الرابع)). المنصورة: كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة.
- أمين السيد أحمد لطفي. (٢٠٢٠). المراجعة والتدابير الوقائية ضد الفساد، قراءات وخيارات (المجلد ٢). الإسكندرية: الدار الجامعية.

أنجم أحمد عثمان. (٢٠٢٠). مستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية وآليات تطويره بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة بالتعليم العالي. مجلة الجامعة الإسلامية للدارسات الاقتصادية والإدارية، ٨٣-١١٤.

أنجم أحمد عثمان. (٢٠٢٠). مستوى جودة الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية وآليات تطويره بجامعة الملك خالد في ضوء معايير جودة التعليم العالي. الرياض: مجلة الجامعة الإسلامية للدارسات الاقتصادية والإدارية.

إيمان فوزي عبد الحميد علي. (٢٠٢١). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. أسيوط: كلية التربية، جامعة أسيوط.

جلال إبراهيم العبد. (٢٠٠٧). إدارة الأعمال مدخل لإتخاذ القرارات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

جمهورية مصر العربية. (١٩٨٥). تم الاسترداد من وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (١٢٢) لسنة ١٩٨٥م، بشأن تحديد مسئوليات مديري ونظار ووكلاء المدارس بالمراحل المختلفة، المادة الأولى.

حسن محمود حسين. (٢٠١١). دراسة تحليلية لأسباب الفساد في مصر قبل ثورة يناير نحو رؤية مستقبلية لمنع ومكافحة الظاهرة. القاهرة: مركز العقد الاجتماعي بمجلس الوزراء بمصر. حمدي رضا هاشم. (٢٠١١). الإصلاح الإداري. عمان: دار الولاية.

حمزة حسن الطائي، ومازن ليلو راضي. (٢٠١٥). الفساد الإداري في الوظيفة العامة. عمان - الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

رافده الحريري. (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

سارة حمد عثمان الفوزان. (٢٠٢١). تطوير الأداء الإداري في ضوء عمليات إدارة المعرفة بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (المجلد ٨). الرياض: مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. سعد العنزي. (٢٠٠٢). وجهة نظر تحليلية في الفساد. مجلة المعهد العالي للدارسات المالية والمحاسبية، ٦(٢).

سعيد جاسم الأسدي، وآخرون. (٢٠١٦). التنمية المهنية القائمة على الكفاءات والكفايات المدير - المشرف. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

سلوى حسن ردام. (٢٠٢٢). الفساد الإداري والمالي وأثره على أنشطة الدولة السياسية والاقتصادية والاجتماعية. مجلة الدراسات المستدامة، ٥٠١-٥٣٤.

- سهام إبراهيم عبد السيد، وسلوى سالم إبراهيم. (٢٠١٩). الشفافية الإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر موظفي الإدارة. ٦. مدينة الكفرة.
- ظاهر حسن الغالبي، منصور العامري، وصالح محسن. (٢٠٠٥). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الخالق فاروق. (٢٠٠٧). الفساد في مصر، دراسة اقتصادية تحليلية. القاهرة: العربي للنشر.
- عبد الرحمن عطية متولي محمد. (٢٠٢١). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: كلية تربية بنين - جامعة الأزهر.
- عبد القادر الشبخلي. (٢٠٠٣). دور القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي في النزاهة والشفافية والإدارة العربية. عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دار مجدي.
- عبد الله سعيد آل دحوان. (٢٠٠٨). دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية. ١٩. الرياض، المملكة العربية السعودية: كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.
- عبد الفتاح بيومي حجازي. (٢٠٠٨). الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- عبد الفتاح بيومي حجازي. (بلا تاريخ). مرجع سابق.
- عبد الله بن سليمان العمار. (١٨، ١٠، ٢٠١٣). الشفافية والمساءلة الإدارية. تاريخ الاسترداد ٢٩، ٣، ٢٠٢٣، من [www.agora.part.org/new](http://www.agora.part.org/new)
- عزة جلال مصطفى. (٢٠٠٨). آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- علياء أحمد إبراهيم يوسف. (٢٠٢٠). متطلبات مواجهة الفساد الإداري والمالي في التعليم قبل الجامعي. رسالة ماجستير، ٨٧-٩١. المنصورة: كلية التربية - جامعة المنصورة.
- عماد صلاح عبد الرزاق. (٢٠٠٣). الفساد والإصلاح. دمشق: اتحاد الكتاب العرب.
- عوض الحسن. (٢٠١٠). الإدارة الإلكترونية (مفاهيم - سمات - عناصر). المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية. طرابلس.
- فاطمة رمضان عوض النجار. (٢٠٢١). أولويات الإصلاح التربوي لمواجهة الفساد في مؤسسات التعليم. مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف (٣)، ٣٠-٣٤.
- كروز تراحيب العجمي. (٢٠١٧). تطوير الأداء الإداري بالتعليم الأساسي في ضوء إدارة التميز. مجلة البحث العلمي في التربية (١٨)، ٦.

ماجد راغب الحلو. (٢٠٠٧). علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

مجدي رمضان محمد أحمد. (٢٠١٨). آثار الفساد الإداري في مصر. ١٥٧. بورسعيد: كلية تجارة - جامعة بورسعيد. تم الاسترداد من أعضاء: [www.adwaa.org](http://www.adwaa.org)

محمد الطائي. (٢٠١٠). المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية: إدارة تكنولوجيا المعلومات. عمان: دار وائل للنشر.

محمد جاد حسين أحمد. (ديسمبر، ٢٠١٥). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة: النموذج الأوروبي لإدارة التميز. مجلة الإدارة التربوية، ١٥-١٧٦.

محمد عبد البديع آدم حسين. (٢٠١٨). دور الشفافية الإدارية والمساءلة في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، ص ٣. سوهاج، القاهرة: كلية التربية، جامعة سوهاج.

محمد عبد الغني، و حسن هلال. (٢٠٠٤). مهارات إدارة الأداء. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

محمد فوزي أحمد بدوي. (٢٠٠٧). المعتقدات الإدارية والسلوك التنظيمي لدى مديري بعض المدارس الإعدادية والثانوية بمحافظة المنوفية. رسالة دكتوراة، ١٣٣. القاهرة: كلية التربية - جامعة المنوفية.

مرتضى نوري محمود . (٢٠٠٨). الاستراتيجية العامة لمكافحة الفساد الإداري والمالي، المؤتمر العلمي حول النزاهة أساس الامتن والتنمية . (صفحة ٧). العراق: هيئة النزاهة.

مريم خالص حسين. (٢٠١٣). الحكومة الإلكترونية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ٤٥٦. مصطفى محمود أبو بكر. (٢٠١٥). المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية.

موسى اللوزي . (٢٠٠٢). التنمية الإدارية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.  
نادية أحمد فاضل، و حمدي علي حسون. (٢٠١٠). دراسة واقع المكتبات المدرسية وتشخيص احتياجاتها وسبل تطويرها. مجلة دراسات تربوية، ٣(١١)، ١٣٧.

ناهد محمد عبد الفتاح. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم في ضوء مداخل الإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة.

الفيوم، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر.

نجوى ابراهيم هاشم. (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء مدخل إدارة المعرفة. رسالة ماجستير، ١٣٥. الفيوم، غير منشورة: كلية التربية.

نبيل خليل. (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

هالة أمين مغاوري. (٢٠٢٠). القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر. دراسة مستقبلية، ١٢٠. عين شمس: مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس.

هبة الله فوزي محمد سعد . (٢٠٢٢). تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام بمصر في ضوء مدخل الإرجونوميكا (الهندسة البشرية). مجلة كلية التربية جامعة دمياط، ٣٧(١، ٨١)، ٣٢٠.

هشام مصطفى محمد سالم الجمل. (٢٠١٤). الفساد والاقتصادي وأثره على التنمية في الدول النامية وآليات مكافحته من منظور الاقتصاد الإسلامي والوطني (المجلد ٢). طنطا: كلية الشريعة والقانون - جامعة الأزهر.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٠٣). جمهورية مصر العربية. تم الاسترداد من قرار وزاري رقم (٢٦٢) لسنة ٢٠٠٣م، بشأن تحديد معدلات ومستويات واختصاصات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات: <https://moe.gov.eg>

Akinlabi H. Babatunde ،Asikhia T. Priscilla ،Nnorom K. Goodluck و Akpa O. Victoria .(٢٠٢٠). Knowledge Management and Performance of Organizations: A Case Study of Selected Food and Beverage Frims .International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA). ١٨-٣ ،

Aurel Manolescu ،Alexandrina Deaconu و Monica Triculescu .(٢٠٢١) . ERGONOMICS EDUCATION AND TRAINING - A PERMANENT .Applied Mathematics, Mechanics, and Engineering. ٣:٥ ،٦٤ ،

J Tim Goddard .(٢٠٠٧) .The Professional Development Needs of Educational Leaders in postconflict Kosovo .The Educational Forum.(٣)٧١ ،

Maria و Elena Boatca .(٢٠١٨) .A knowledge management approach for ergonomics implementation .Procedia social and Behavioral sciences. ٢٠٦ - ١٩٩ ،

Mark Brundrett و Alan Nevill .(٢٠٠٨) .Educational Management



- 
- Administration and Leadership .British Educational leadership and Association SAGE Publication.١٢ ،
- N. P. Thumbi ،B. Hannah و ،W. Rosemarie .(٢٠٢٠) .Examining the Effect of Knowledge Acquisition and Information Distribution on Employees' Performance in Classified Hospitality Firms in Kenya . Journal of Human Resource Management.٢٠٨-٢٠٠ ،
- Rhodes P Christopher .(٢٠٠٦) .The Identifecation Develoment Succession and Relation .National college for school leadership.
- S. Thomnson .(٢٠١٧) .We waste \$2 Trillion Ayear on corruption. Here are four better ways to spend that money من الاسترداد من Weforum: <http://www.Weforum.org/agenda>
- Simon Hayward .(٢٠١١) .Connecting Leadership development to bottom Line benefit, Stra-tegic,HR Review.(١)١٠ .

