



الشفافية الإدارية والقيادة

د. سائرة العابد

جامعة اليرموك - كلية التربية

saierah.aabed.sa@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة المسحية النظرية ضمن الورقة البحثية هذه إلى الكشف عن أهمية الشفافية الإدارية وعلاقتها بالقيادة والإدارة المدرسية ولتحقيق هدف الدراسة، تم البحث من قبل الباحثة حول المصادر التي بحثت عن هذا الموضوع ودونته بالشكل السردى متفرعا لموضوعات تتعلق بالشفافية الإدارية وحاولت الباحثة الإجابة عن التساؤلات التي بحثتها من خلال الورقة البحثية وتتلخص بالآتي: مفهوم الشفافية الإدارية، أهمية الشفافية للمؤسسة الإدارية وللقائد، حدود الشفافية، مزايا الشفافية، عناصر تحقيق الشفافية بالمؤسسة، أنواع الشفافية الإدارية، شروط لتحقيق الشفافية الإدارية، قياس الشفافية بالمؤسسة، معايير ومجالات الشفافية، الآثار الإيجابية التي تحدث بتحقيق الشفافية بالأسلوب الإداري والقيادي بالمؤسسة التربوية، التحديات والمشاكل التي تواجه القائد في تنفيذ الشفافية وتوصيات يمكن أن يتبعها القائد لتحقيق الشفافية الإدارية في مؤسسته.

بينت نتائج الدراسة بأن ممارسة أسلوب الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية أمر هام جدا وأسلوب قيادي أساسي، لما يعود بالمصلحة العامة للمؤسسة بتوفير: مناخ تنظيمي صحي يقوم على زرع الثقة والوضوح والافصاح والمصادقية في شرح وتحديد القوانين واللوائح واستقرارها وتوفير سهولة الوصول للمعلومات والافصاح عنها والمعنى الوظيفي والمعايير المتعددة للعمليات الإدارية من: تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة وتنفيذ ومتابعة وتقييم من أجل التقييم. وتمتد الشفافية لتكون منهاج حياة وعمل في المؤسسة من أجل بناء هيكل تنظيمي واضح للمؤسسة يساعد القيادي في إدارة التعامل للأحداث اليومية والمشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤولية للعاملين وشفافية في العلاقات الداخلية والخارجية والاهتمام بالموارد البشرية والتواصل الرأسي الأفقي وتحديد الأدوار وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي والاستقرار، وهذا يشجع الانتماء والعمل الجماعي وإعطاء مجال للحرية والابداع بشكل أكبر وبالتالي تحقيق الأهداف والوصول للنتائج بجودة وكفاءة.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، القيادة.



Administrative transparency and leadership

Dr.. Saira Al-Abed
Yarmouk University - College of Education

Abstract:

The theoretical survey within this research paper aimed to reveal the importance of administrative transparency and its relationship to leadership and school management. During the research paper, it is summarized as follows:

The concept of administrative transparency, the importance of transparency for the administrative institution and the leader, limits of transparency, advantages of transparency, elements of achieving transparency in the institution, types of administrative transparency, conditions for achieving administrative transparency, measuring transparency in the institution, standards and areas of transparency, the positive effects that occur by achieving transparency in the administrative and leadership style in the educational institution, Challenges and problems facing the leader in implementing transparency and recommendations that the leader can follow to achieve administrative transparency in his organization.

The results of the study showed that practicing the administrative transparency method in educational institutions is very important and a basic leadership style, for what is in the public interest of the institution by providing: Multiple administrative processes: planning, organizing, directing, controlling, implementing, following up and evaluating for evaluation. Transparency extends to be a platform for life and work in the organization in order to build a clear organizational structure for the organization that helps the leader in managing the handling of daily events, participating in decision-making, assuming responsibility for employees, transparency in internal and external relations, attention to human resources, vertical and horizontal communication, defining roles and thus feeling job satisfaction and stability, and this encourages Belonging and teamwork, giving more freedom and creativity, and thus achieving goals and reaching results with quality and efficiency.

Keywords: administrative transparency, leadership.



المقدمة

إن وجود مدير تربوي عصري مؤهل لقيادة المدرسة يعد من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة لما له من أهمية كبيرة؛ فهو يسهم في زيادة فاعلية المؤسسة التربوية وتحسين مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها الذي يحقق نمو القوى البشرية والاقتصادية، ومن ثم الدخل القومي وذلك انطلاقاً من توجه مستقبلي بأن التنافس القادم سيكون على الأداء المبدع والأفكار المبتكرة وتحقيق التنمية المستدامة وسد حاجات المجتمع بكفاءة وجودة، ولتحقيق ذلك يجب اتباع أساليب قيادية حديثة وأهم أركانها الشفافية الإدارية.

تعتبر عملية القيادة من العمليات الأساسية في كل مؤسسة تربوية وتمثل القيادة القدرة على التعامل مع الآخرين والتأثير بهم لتحديد أهداف محددة، حيث يتم خلال عملية القيادة وضع رؤيا واستراتيجيات تتسم بالوضوح وطويلة المدى وخطط تطبيقية وتوجيه سلوك الأفراد وإرشادهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف المرجوة والتي تعتبر وظائف هامة للقائد (جرينيت، ٢٠١٣).

ولذلك تسعى التوجهات الإدارية الى إعداد مدير المدرسة ليكون قائدا وتأهيله بما يتناسب مع المتغيرات العالمية متعددة المجالات والتحديات غير المسبوقة من خلال تبني مدخل اقتصاد المعرفة العالمية ومدخل الاحتياجات التدريبية للمديرين، ومن أهمها برنامج المدير العصري الذي يقدم طرقاً حديثة فاعلة لتحديث أداء المديرين وتحسينه كقائد تربوي، وبيان ما يحتاج المديرين إلى معرفته عن مفاهيم الإدارة الحديثة مثل التخطيط للعمل وأهمية إدارة الوقت وإدارة العاملين واتباع أنماط قيادية حديثة وأساليب قيادية كالشفافية في القيادة.

ومن خلال هذه الندوة المتخصصة العينية سيركز الضوء على موضوع الشفافية الإدارية والقيادة، وستحاول الباحثة الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما هو مفهوم الشفافية الإدارية؟
٢. ما هي أهمية الشفافية للمؤسسة الإدارية وللقائد؟
٣. ما هي حدود الشفافية؟ ما هي مزايا الشفافية؟
٤. ما هي عناصر تحقيق الشفافية بالمؤسسة؟
٥. ما هي أنواع الشفافية الإدارية؟
٦. هل هنالك شروط لتحقيق الشفافية الإدارية؟
٧. كيف يمكن قياس الشفافية بالمؤسسة؟ معايير - مجالات الشفافية؟



٨. ما هي الآثار الإيجابية التي تحدث بتحقيق الشفافية بالأسلوب الإداري والقيادي بالمؤسسة التربوية؟

٩. ما هي التحديات والمشاكل التي تواجه القائد في تنفيذ الشفافية؟

١٠. أي توصيات يمكن أن يتبعها القائد لتحقيق الشفافية الإدارية في مؤسسته؟

مفهوم الشفافية الإدارية

وتعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي يتوجب على الإدارات الواعية الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة ومواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة بالمنظمات (اللوزي، ٢٠٠٢).

ونكر الشمراني (٢٠١٤) اعتمادا على البعلبكي (١٩٨٦) بأن الشفافية مفهوم حديث ذات أصول قديمة مختلف المعاني ويتبع الحدث وجاءت من المصدر قديما شَفَّ الثوب أي الثوب الرقيق والذي يحكي ما تحته، وشَفَّ من الرِّقَّة وخَفَّة الحال وهذا لا يبعد بمعناه عن المعنى الذي تغطيه الشفافية من الوضوح والمصادقية والمساءلة والمكاشفة والصراحة والعدالة والنزاهة وهو مصطلح عكس الفساد والمراوغة. وقد ركز الشمراني (٢٠١٤) على أن الشفافية ترتبط بالعمليات الإدارية التي تعني الوضوح في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقييم وكذلك عمليات التواصل واتخاذ القرار.

وأوضح الراشدي (٢٠٠٧) بأن الشفافية الإدارية تعني: توفير المعلومات اللازمة ووضوحها وإعلان تداولها عبر جميع وسائل الإعلام المقروءة والمكتوبة والمسموعة والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية والابتعاد عن السرية والكتمان.

وبين كل من الطراونة والعضايلة (٢٠١٠)، بأن الشفافية تمثل فلسفة ومنهاج عمل يقوم على النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين الوضوح والعلنية والدقة والصراحة والانفتاح في مختلف المستويات الإدارية داخل الجهاز الحكومي والأجهزة الحكومية المختلفة وجمهور المواطنين، مع المصلحة العامة العليا. بما لا يتعارض مع الجوهر للشفافية المتمثلة في المصادقية والافصاح والوضوح والمشاركة (أبو كريم، ٢٠٠٥).

كما عرفها بدح (٢٠١٢) بأنها الوضوح الكامل للتشريعات والقواعد واللوائح، ووضوح الأداء والتقييم من خلال نشر المعلومات والبيانات وسهولة الوصول إليها والتبسيط والوضوح في الإجراءات وآليات العمل وسهولة الاتصال.

وبحسب هذه التعريفات يتضح بأن الشفافية تتعدى بمعناها الوضوح لتكون منهاج للعمل يشمل النشاطات المتعددة والإجراءات والوسائل وطرق حل المشكلات التي يتبعها القائد الإداري داخل



المؤسسة وتحديد مبادئ ومعايير للقيام بواجباتها وتحقيق الموازنة بين أهدافها وأهداف العاملين والجهات المشاركة معها بوضوح شامل ومحاربة الفساد الإداري ورفع التنافس بين المؤسسات.

أهمية الشفافية الإدارية

تعتبر الشفافية الإدارية احد مقومات التنمية المستدامة، لأنها توفر العمل في بيئة تتسم بالشفافية التامة، فتؤدي إلى جودة الاداء البشري والمؤسسي؛ فتعمل الشفافية على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية العاملين واطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقق العدالة في تقييم أداء العاملين، كما تعتبر آلية لتحقيق المساءلة، و تعزز الشفافية الإدارية الرقابة الذاتية، حيث يتمتع العاملون في المؤسسات باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية (أبو كريم، ٢٠٠٩)، وتسهم الشفافية في الارتقاء بمستوى الأداء النوعي وجودة الأداء، ورفي المؤسسة، وتدعو الشفافية للانفتاح الإداري، والمكاشفة والإفصاح، وتساعد العاملين في التعبير عن ذواتهم، مما يرفع من درجة الرضا الوظيفي لديهم، وتدعم الشفافية الإدارية نجاح خطط التطوير والتغيير (الشمراي، ٢٠١٤).

ويستدل مما سبق أهمية الشفافية الإدارية لكل من القيادات والعاملين، وتزداد أهميتها في المؤسسات التعليمية، حيث إن الوضوح والشفافية في العمل يسهم في تعزيز الثقة، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، كما أنها تعزز العمل الجماعي وتحد من الفساد.

حدود الشفافية

تعني الشفافية حرية الوصول للمعلومات وإتاحة الفرصة للاطلاع على البيانات المتعلقة بأنشطة المنظمة ولكن هل يوجد ضوابط وحدود لنشر هذه البيانات؟ فقد ذكر الشيباب وأبو حمور (٢٠١٤) أن الشفافية تثير بعض القضايا الحساسة التي يتعين التعامل معها بدقة ومنها:

١. الخصوصية والسرية، ترى بعض المؤسسات أنه من الضروري حجب بعض المعلومات لأسباب متنوعة كأن تشمل المعلومات المراد الحصول عليها معلومات عن شخص آخر يكون في نشرها تحديد من أين تبدأ حدود إفشاء أو تدخل في خصوصياته التي كفلها الدستور له. ويختلف الخصوصية وأين تنتهي باختلاف سياسة الشفافية المتبعة في المجتمع، وكذلك باختلاف درجة الديمقراطية فيه.
٢. الأمن القومي، إذ أن بعض الدوائر الحكومية تبين أن عدم إتاحة بعض المعلومات للمواطنين من منطلق السرية وحماية الامن القومي من المخاطر.



مزايا الشفافية الإدارية

أشار العمري (٢٠١١) إلى أن مزايا الشفافية تتمثل في النقاط الآتية: الدقة والصدق عند تقديم المعلومة، وبناء سلوك مقاوم للفساد وتوجيهه بشكل عقلاني ومنطقي، وتحقيق معايير الشرف والنزاهة، وتوفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في العمل، وتوفير النجاح والاستمرارية لأي منظمة تريد مكافحة الفساد بكل أشكاله، تحقيق الثقة بالمؤسسة على الصعيدين الشخصي والمؤسسي: فهناك مجموعة من الأساليب التي يشير إليها الصقير (٢٠١٤)، يمكن بواسطتها من تحقيق درجة عالية من الثقة وهذه الأساليب هي: السعي نحو إنجاز الأعمال بدقة، وإظهار الاهتمام بالمؤسسين فيما يتطلب الخدمات والمعاملات، ومتابعة ظروفهم ومشكلاتهم الخاصة، واستخدام القوة استخداما إيجابيا وتوفير المنظمة البيئية الآمنة المستقرة للموظفين، من خلال سياسات إدارية محددة تتمثل في العدالة في الترقية، وتطبيق النظام على الجميع، الاهتمام بالقيم السائدة كقاعدة للثقة؛ لإشباع حاجات الانتماء لدى الموظف وأن تعمد المنظمات إلى بناء هياكل تنظيمية، وأساليب تشغيلية، تعتمد على الوثوق في قدرات الموظفين، واحترام آراءهم وإمكاناتهم، والثناء على مجهوداتهم في العمل .

عناصر الشفافية الإدارية

ذكرت بعض المصادر بأن الشفافية تتكون من عدة عناصر أهمها:

١. **الثقة:** وترتبط بالتوقعات، والمعتقدات والمشاعر الإيجابية التي يحملها العاملون حول المؤسسة التي ينتمون إليها، والتي تتأثر بعدد من العوامل ومنها: ممارسات الإدارة، وما تظهره من قيم وأخلاق، مدى حرصها على تحقيق المصالح العامة ومصالح الموظفين. كما وترتبط بمدى التزام العاملين في المؤسسة بالمبادئ، والقوانين، والتشريعات، والتي تنعكس على المخرجات وجودتها، وعلى الانتماء لها والحرص على نجاحها (Norman, Avoliob & Luthansb, 2010).
٢. **النزاهة:** وتتلصق بتنمية الجوانب الأخلاقية والقيم والمبادئ التي تعكس أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، وتؤثر النزاهة بشكل كبير على أداء المؤسسة، وسمعتها وهي من الآليات المستخدمة لمكافحة الفساد الإداري، والتأكد من ارتباط الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات بالشفافية والوضوح، والبعد عن أي تحيز أو اعتبار شخصي، والمعاملة العادلة للأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والتأكيد على معرفة حقوق الأفراد والتزاماتهم. ويتم اتباع مدونة السلوك بهدف ضمان التعامل المهني والأخلاقي، والتأكد من عدم استغلال المناصب لتحقيق مصالح غير مشروعة، أو مصالح خاصة على حساب المصلحة العامة، وهو ما يزيد من مستوى النزاهة والذي ينعكس بشكل إيجابي على الشفافية (أبو كريم، ٢٠٠٩).



٣. الخبرة المؤسسية: وهي الاستراتيجية التي من خلالها يتم تطوير المؤسسة وتحرير ما يمتلكه أفرادها من طاقات لضمان التناغم بين حاجاتهم مع ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه. ويتطلب الاستفادة من الخبرة في مجال العمل توفير المعدات والأدوات اللازمة، وإتاحة مساحة من الحرية في إبداء الآراء والاقتراحات، والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، ومتابعة النتائج وتقييمها (الراشدي، ٢٠٠٧).

٤. إجراءات العمل: وتتمثل في المهام المطلوبة من العاملين وخطوات أدائها، والتي ينبغي أن يتم تصميمها بما يتوافق مع المهام الموكلة لهم، وبما يضمن سلامتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة؛ إذ إنها تؤدي دوراً مهماً في تحقيق الشفافية في المهام، وتنظيمها بعيداً عن المهام العشوائية أو الفوضوية، وهو ما يحقق الاستقرار النفسي للإدارة والعاملين، بالإضافة إلى أنه يجعل الإدارة قادرة على تقدير الوقت والجهد اللازمين لأداء المهام، واكتشاف المشكلات التي يمكن أن تحدث خلالها، ووضع المعايير لتقييم جودة تلك الإجراءات، وتفعيل الرقابة. ولا بد من أن يتم تبسيط الإجراءات، وإعدادها بما يواكب التطورات والتغيرات المتسارعة، وبما يسهم في الحد من التكاليف وزيادة كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي ككل (حافظ، ٢٠١١).

٥. المساءلة: ويرتبط بمدى استعداد العاملين لتقبل اللوم في حال الفشل، وبيان سبب حدوثه، والبحث عن السبل لتصحيحه، بالإضافة إلى إيجاد أنظمة الحوافز والعقوبات في المؤسسة لمكافحة المجتهد، ومعاينة المقصر، وتسهم المساءلة في تقييم مدى فاعلية الرقابة على الإدارة، ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرار، ومواجهة الفساد، وسوء استغلال السلطة، وعدم إدارة الوقت، لضمان الثقة ومستوى أفضل من الأداء المؤسسي (شقرا وسلامة وجبران، ٢٠١٨).

أنواع الشفافية

لقد قسم ما كلين (٢٠١١) الشفافية إلى نوعين:

- الشفافية الداخلية والتي تختص بجميع العمليات والعلاقات الموجودة داخل المناخ التنظيمي بالبيئة الداخلية للمؤسسة وتضم وضوح العلاقات والعدالة والثقة والمصادقية بين العاملين فيما بينهم وبين الإدارة -القائد، ومستوى الديمقراطية بتوفير وانتقال المعلومات بحرية ومرونة وبلا مركزية ومشاركة في صنع القرار.

- الشفافية الخارجية والتي تتعلق بالعلاقات والأنشطة مع المجتمع الخارجي للمؤسسة بمختلف مجالاته وتتطلب وضوح الأهداف بينهما وتوفير المعلومات وحل المشكلات وتقبل الانتقاد للتقويم الإيجابي.



أما الشفافية عند هيلد (٢٠١٢) فقد قسمت الى ٤ أنواع:

١. الشفافية الصّاعدة: بشكل هرمي حيث يقوم المدير بمراقبة عمل العاملين والملاحظة ويتخذ القرارات بناء على ذلك لترتيب عمله مع مرؤوسيه.
٢. الشفافية النازلة - الهابطة: حيث يقوم العاملين بملاحظة عمل المدير ويقومون بالمساءلة نحو تحمل المدير المسؤولية باتخاذ القرار وبالتالي فهي تعتبر وسيلة تحقق الديمقراطية.
٣. الشفافية الخارجية: أي مراقبة البيئة الخارجية والتنافس مع مؤسسات أخرى والاستفادة من الإفصاح عن جوانب الأداء فيها من اجل تطوير ممارسات المؤسسة وتحسين قوانينها وأدائها.
٤. الشفافية الداخليّة: ترتبط بعلاقات المؤسسة الداخلية ووضوحها بتحديد الأدوار للعاملين وبتبادل المعلومات بحرية واتخاذ القرار .

وهناك من قسّم الشفافية لنوعين: شفافية ذاتية بجميع العمليات الإدارية التي تتم داخل المؤسسة من قبل القائد كاختيار العاملين وترقيتهم بناء على أسس ومعايير واضحة بعيدا عن المحسوبيات ووضوح التقييم والتوجيه والمساءلة والعمل كفريق.

وشفافية شاملة تتعلق بمبدأ سيادة القانون واتباعه من الجهات الحكومية والوزارة والإدارات العليا بتفعيل الرقابة للأداء بوضوح بين مختلف المستويات (سعد، ٢٠١٨؛ حرب ٢٠١١).

شروط تحقيق الشفافية الإدارية

لابد من توافر شروط مسبقة كي تحقق الشفافية أهدافها ومن هذه الشروط التي أشار إليها حافظ (٢٠١١) ما يأتي: الإعلان الوظيفي الملزم بأن أجهزة الوظيفة العامة والرقابة على الأداء الإداري والمالي ومكافحة الفساد هي أجهزة مركزية مستقلة، واحترام المهام والقرارات الصادرة من مجالس الإدارة ولجان التنسيق ولا يجوز المساس بها كما أن تعطيلها يجب أن يكون موضع مساءلة، والتأكيد على مبدأ إشهار الذمة المالية لكل من يشغل وظيفة قيادية أو وظيفة تتصل بالمال العام، وإلزام كل دائرة بوضع برنامج للتطوير الإداري بها، بما في ذلك إجراءات العمل وخدمة الجمهور .

معايير مستوى الشفافية الإدارية (مجالات الشفافية)

يذكر كل من شقرا وسلامة وجبران (٢٠١٨) بأنه يمكن قياس مستوى الشفافية بحسب تحديد معاييرها في مجالات متعددة:

- ١- شفافية القوانين، والتشريعات، والأنظمة: وتعتبر هذه المجالات من المتطلبات الرئيسية لتحقيق الشفافية في المؤسسة، وتعمل المرونة، والثبات، والموضوعية، وعدم التعقيد، وشمولية تطبيق تلك القوانين والأنظمة والتشريعات ووضوحها على تنمية شعور العاملين في المؤسسة بالاستقرار

٢- شفافية في صناعة القرارات: تعتبر عملية صناعة القرار واتخاذها من العمليات الإدارية الهامة جدا في المؤسسة وتدخل في جميع الوظائف ولها ارتباط وثيق بالقيادة ومستلزمات العمل القيادي وهي المرحلة التي يتم فيها اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة، ويعتمد نجاح المؤسسة على قدرتها على اتخاذ القرارات بشفافية في ظل التطورات المختلفة الظروف التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة.

٣. شفافية في المعلومات وإجراءات وآليات العمل: تسهم الشفافية في إيصال المعلومات والإفصاح عنها وشفافية إجراءات العمل في تمكين العاملين من أداء العمل بمرونة من خلالها، وفي ربط العمل بأهداف المؤسسة، بحيث تستند إجراءات وآليات العمل إلى معايير محددة، وحقائق ثابتة، ملائمة للعصر، مرنة وقابلة للتغيير بما يلائم التطور التكنولوجي، وبعدها عن الازدواجية والتكرار.

٤. شفافية في الاتصال الإداري: وتتعلق بوضوح عملية تبادل المعلومات، والأفكار، والتواصل الفعال الذي يضمن أن تصل المعلومات بوضوح، وحرية في تبادل المعلومات المرتبطة بالمهام والأنشطة وعدم إخفائها.

٥. شفافية في تقييم الأداء: وهي من العمليات الإدارية التي تستخدم للربط بين نشاط العاملين في المؤسسة وبين أهدافها، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة خلال عملها، وتعد عملية التقييم من الأدوات المستخدمة لقياس أداء العاملين والإدارة في تطوير المؤسسة وتغييرها. وتحديد المعايير كالعلاوات، الترقية، التدريب والنقل، وتؤثر إيجابا على أداء العاملين وبالتالي الرضا الوظيفي ودافعتهم.

٦. شفافية في المساءلة الإدارية: وتعتبر إحدى الاستراتيجيات الهامة في حل مشكلات العمل الإداري الذي يسعى من توفر الوسائل الملائمة لمكافحة الفساد في حال ظهوره والمركزية والبيروقراطية والتحيز والمحسوبيات والرشوة والتزوير واستخدام السلطة بشكل يؤدي إلى الإساءة بالعاملين وخلل بالأداء الإداري. لذلك فالمساءلة من ركائز الشفافية التي تنمي الإصلاح الإداري والقيادي والنهوض بالمؤسسة نحو الجودة والتنمية المستدامة.

الآثار الإيجابية لاستخدام القائد الشفافية الإدارية

وأورد الراشدي (٢٠٠٧) الآثار الإيجابية التالية: توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، وتطوير الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة، إلى فرق عمل، وتقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لجميع أفراد الوحدة الإدارية، وتحويل معايير الترقية من الأداء إلى المقدر، أي ضرورة مكافأة الأفراد على أدائهم



لأعمالهم بوضوح ومكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات، واعتماد سياسة تعليمية تزيد المهارات بدلا من الاعتماد على أساليب التدريب والتعليم التقليدية، وتمتع الأفراد باستقلالية أكثر أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وهذا يعزز الرقابة الذاتية بدلا من الرقابة الإدارية المستمرة، وتكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين.

المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية الإدارية

إن الشفافية الإدارية تواجه مجموعة من المشكلات التي تعيق المؤسسات والدولة من تحقيق أهدافها ومن هذه المشكلات كما ذكر اللوزي (٢٠٠٢) ما يأتي:

- عدم تفعيل نظام المساءلة.
- تدني مستوى الإفادة من نظام المعلومات والاتصالات.
- العولمة: حيث تؤثر العولمة في تطبيق الشفافية، وتوجد علاقة عكسية بينهما، فالشفافية وسيلة في حد ذاتها وليست غاية مهمتها إظهار الأخطاء ومحاسبة مرتكبيها.
- ضعف أو غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن لتطبيق القانون، ومما يزيد من تفاقم المشكلة ضعف الآليات وصعوبة التعامل مع هذه القوانين.
- معوقات سياسية واجتماعية، تتمثل في غياب الحياة البرلمانية السليمة التي تعمل على تفعيل دور المجتمع والمؤسسات.
- الازدواجية والفوضى في عمليات التحديث والتطوير، حيث تؤدي إلى بعثرة الجهود وضياح التنسيق بين أجهزة الإدارة.
- صعوبة تحديد أولوية الأهداف المراد تحقيقها
- ضعف التخطيط والعمليات الادارية.
- الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد في الإجراءات.

توصيات لتحقيق الشفافية الإدارية عند القائد

تتجسد العديد من العناصر والمعايير وفقا للآليات والأساليب الإدارية والقيادية المستخدمة في المؤسسة والتي من شأنها تحقيق الشفافية من خلال اتباع القائد لها، وتتلخص بأهم هذه التوصيات (الطراونة والعضايلة، ٢٠١٠؛ حرب، ٢٠١١):

١. وضوح رسالة المؤسسة ورؤيتها، وأهدافها الاستراتيجية، وتخطيط سليم لعملياتها الإدارية وتوفير الموارد المادية والبشرية والبيئية والمناخ المناسب الداعم للشفافية لتحقيق أهدافها.



٢. مكانة المؤسسة، حيث تتمتع بقبول جيد بين فئات المجتمع، وأن ترسم صورة ناصعة من خلال دورها الواضح والمعزز لنقطة الآخرين بها.
٣. الابتعاد عن الممارسات المثيرة للريبة والشكوك، واتباع مبادئ الديمقراطية والمساواة وتكافؤ الفرص، مع توعية جميع الفئات بحقوقها بأكبر قدر ممكن من الوضوح والنزاهة (بما في ذلك العاملين الجدد وتدريبهم).
٤. أن تمتلك المؤسسة مدونات أخلاقية تضعها نصب عينيها أثناء ممارسة الأعمال.
٥. العلانية والوضوح والمكاشفة والمصادقية والتمكين والإفصاح والقانونية.
٦. المتابعة واتباع التغذية الراجعة في تعامل القائد مع مرؤوسيه ليشعرهم بتحمل الثقة والمسؤولية وبهذا المحافظة على علاقات إيجابية وزيادة الدافعية للعمل.

الخلاصة

يتبين مما سبق بأن ممارسة أسلوب الشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية أمر هام جدا وأسلوب قيادي أساسي، لما يعود بالمصلحة العامة للمؤسسة بتوفير: مناخ تنظيمي صحي يقوم على زرع الثقة والوضوح والإفصاح والمصادقية في شرح وتحديد القوانين واللوائح واستقرارها وتوفير سهولة الوصول للمعلومات والإفصاح عنها والمعنى الوظيفي والمعايير المتعددة للعمليات الإدارية من: تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة وتنفيذ ومتابعة وتقييم من أجل التقويم. وتمتد الشفافية لتكون منهاج حياة وعمل في المؤسسة من أجل بناء هيكل تنظيمي واضح للمؤسسة يساعد القيادي في إدارة التعامل للأحداث اليومية والمشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤولية للعاملين وشفافية في العلاقات الداخلية والخارجية والاهتمام بالموارد البشرية والتواصل الرأسي الأفقي وتحديد الأدوار وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي والاستقرار، وهذا يشجع الانتماء والعمل الجماعي وإعطاء مجال للحرية والابداع بشكل أكبر وبالتالي تحقيق الأهداف والوصول للنتائج بجودة وكفاءة.

قائمة المراجع

- أبو شقرا، روان وسلامة، كايد وجبران، علي (٢٠١٨). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في اقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. دراسات- العلوم التربوية، ٤٥(١)، ٢٨١-٣٠١.
- أبو كريم، أحمد (٢٠٠٥). مفهوم الشفافية لدى الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بفعالية الاتصال الإداري. (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الأردنية، اليرموك (٣٢)
- أبو كريم، أحمد (٢٠٠٩). الشفافية والقيادة في الإدارة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.



عدد خاص بالمنتدى الدولي العاشر للبحث العلمي
أبحاث المؤتمر الدولي الرابع للعلوم التربوية
انطاليا للفترة ٢٨ أكتوبر - ١ نوفمبر - ٢٠٢١

جامعة واسط
مجلة كلية التربية

بدح، أحمد (٢٠١٢). درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ٥٩، (٧-٣٢).

جرينيت، كيث (٢٠١٣). القيادة - مقدمة قصيرة جدا، ترجمة حسين التلاوي. مؤسسة هندواي للتعليم والثقافة. حافظ، حازم محمد (٢٠١١). برنامج تنمية المهارات الإدارية لمستويات الإدارة العليا، ط١، القاهرة: مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

حرب، نعيمة محمد (٢٠١١). واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير منشورة). الجامعة الفلسطينية، غزة، فلسطين. استرجعت من المصدر:

<http://search.mandumah.com.ezproxy.yu.edu.jo/Record/695236>

الراشدي، سعيد علي (٢٠٠٧). الإدارة بالشفافية. ط(١). عمان: الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. الشيباب، أحمد محمد سعيد وأبو حمور، عنان محمد أحمد (٢٠١٤). مفاهيم إدارية معاصرة. ط(١). عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الشمراي، خلف عبد الله علي (٢٠١٤). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس بمحافظة بلقرن. (رسالة ماجستير منشورة). دار المنظومة. جامعة الباحة، السعودية. استرجعت من المصدر:

<http://search.mandumah.com.ezproxy.yu.edu.jo/Record/655172>

سعد، نداء أكرم أحمد (٢٠١٨). الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. استرجعت من المصدر:

https://meu.edu.jo/libraryTheses/5b5848964c651_1.pdf

الصقير، عبد المحسن بن محمد (٢٠١٤). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم لصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكالاتهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الطراونة، رشا نايل والعضايلة، علي محمد (٢٠١٠). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٦(١)، ٤٣-٥٤.

العمرى، أيمن أحمد وكمال، نداء مصطفى (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين

التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط (١)، عمان: الأردن، دار وائل للنشر.

اللوذي، موسى (٢٠٠٢). التنظيم وإجراءات العمل، ط(١)، عمان: الأردن، دار وائل للنشر.

المراجع الأجنبية

Heald, D. (2012). Why transparency about public expenditure so elusive? **International review of administrative sciences**, 78(1), 30-49.

Mclean, R. (2011). Internal transparency. **Environmental Quality Management, DOI: 10.1002/tqem**, 103-110.

Norman, S, Avoliob, B. & Luthansb, F. (2010). The Impact of positivity abs Transparency on Trust in leaders and their perceived Effectiveness, **The leadership Quarterly**, 5(2), 350-364.