

الشفافية الإدارية كمدخل لتحقيق الالتزام الوظيفي للقيادات التربوية برياض الأطفال بمحافظة المنيا

إعداد:

سلوى علي سيد صقر^١

إشراف:

أ.د/ هاني السيد محمد العزب^٢

د/ صفاء طلب محمد أحمد^٣

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى رصد واقع الالتزام الوظيفي والشفافية الإدارية للقيادات التربوية برياض الأطفال بمحافظة المنيا، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة (٥٥٠) من معلمات رياض الأطفال، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام الوظيفي للقيادات التربوية برياض الأطفال كان متوسطاً، بينما كان مستوى الشفافية الإدارية لهم متدني، وأن هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والالتزام الوظيفي للقيادات التربوية برياض الأطفال، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى الشفافية الإدارية ارتفع مستوى الالتزام الوظيفي لهم.

الكلمات المفتاحية:

الالتزام الوظيفي - القيادات التربوية- الشفافية الإدارية.

١معيد بقسم العلوم التربوية- كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة المنيا.

٢ أستاذ أصول تربية الطفل- والوكيل السابق لشئون التعليم والطلاب- كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة المنيا.

٣مدرس الإدارة التربوية بقسم العلوم التربوية - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة المنيا.

Administrative Transparency as a Gateway to Achieving Professional Commitment among Educational Leaders in Kindergartens in Minia Governorate

By:

Salwa Ali Sayed saqr¹

Supervisors:

Prof/ Dr. Hani Al-Sayed Mohamed Al-Azab²

Dr. Safaa Teleb Mohamed Ahmed³

Abstract:

The current study aimed to assess the reality of professional commitment and administrative transparency among educational leaders in kindergartens in Minia Governorate and determine the nature of the correlational relationship between them. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical research approach was employed. The study tool was applied to a sample of (550) kindergarten teachers. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was utilized to analyze the data. The results revealed that the level of professional commitment among educational leaders in kindergartens was moderate, while their level of administrative transparency was low. In addition, it was indicated that there is a positive and statistically significant correlation between administrative transparency and the professional commitment of educational leaders in kindergartens. This implies that as the level of administrative transparency increases, the level of professional commitment also increases among them.

Keywords:

Professional Commitment, Educational Leaders, Administrative Transparency.

¹ Administrator, Department of Educational Sciences, College of Education for Early Childhood, Minia University.

² Professor of Child Education Foundations and Former Vice Dean for Education and Students Affairs, College of Education for Early Childhood, Minia University.

³ Lecturer of Educational Administration, Department of Educational Sciences, College of Education for Early Childhood, Minia University.

مقدمة الدراسة:

تعد مرحلة الطفولة المبكرة من أهم مراحل النمو وأكثرها تأثيراً؛ ففيها تتكون شخصية الطفل من مختلف جوانبها ويكتسب ألوان من المعرفة والمفاهيم والقيم مما يجعلها فترة حاسمة في مستقبله وتظل آثارها العميقة في تكوينه مدى العمر.

وتعتبر رياض الأطفال من المؤسسات التربوية والتعليمية والتنموية الهامة التي ترعى الأطفال في المراحل الأولى من عمرهم وتقدم لهم رعاية منظمة هادفة محددة المعالم لها فلسفتها وأساليبها التي تستند على مبادئ علمية وتنشئ الطفل وتكسبه فن الحياة وتقدم له الرعاية الصحية وتحقق مطالب نموه وتشبع حاجاته بطريقة سوية. (الأزهري وأبو هشيمة، ٢٠٢٢، ص. ١٦)*^٧

ولضمان نجاح أي مؤسسة لا بد من وجود قيادة ناجحة تعمل على تحقيق أهدافها، فالقيادة هي المركز الرئيسي في تطوير وتنمية الأفراد والجماعات وتحقيق التنمية في كافة المجالات، لذا لا بد من الاهتمام بقيادة رياض الأطفال وبتجويدها؛ فعندما تكون القيادة ذات جودة عالية يحدث التغيير والتطوير والتميز في هذه المؤسسات التربوية وبالتالي تتطور العملية التربوية ككل، لذا فإن نجاح رياض الأطفال يعتمد على القدرات القيادية الفائقة بها. (خليل، ٢٠١٥، ص. ٣٩٠؛ الماضي، ٢٠١٨، ص. ٧٣)

ويعيش عالم اليوم تغيرات متنوعة ومتعددة في جميع جوانب وميادين الحياة العصرية المختلفة لذا فمن الضروري تحقيق الالتزام الوظيفي لجميع العاملين في المؤسسات التربوية لمواكبة هذه التغيرات، حيث يتمثل الالتزام الوظيفي في الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم. (مرسال وعمر، ٢٠٢٠، ص. ٨٩٧)

ويعد الالتزام الوظيفي جهد منظم للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات لمخرجات ذات جودة تتناسب مع قدرات ومهارات العاملين بمساعدة بيئة العمل الدافعة للقيام بهذا الجهد بسرعة ودقة وأقل تكلفة ممكنة، كما يُمكن الالتزام الوظيفي العاملين من جني ثمار جهدهم بدلاً من إهدارها؛ حيث يدفعهم إلى أداء المهام والأدوار الوظيفية المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، ويزيد ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، بينما عدم التزام الفرد وعدم شعوره بالمسئولية تجاه عمله يؤثر سلباً على سلوكه وعلاقته بزملائه ورؤسائه. (آل مسلط والمخلافي، ٢٠٢١، ص. ١٧٧)

والشفافية الإدارية تعتبر أحد الأساليب الإدارية المواكبة لمتغيرات العصر وفلسفته؛ حيث يزيد الاهتمام بتطبيق آليات الشفافية الإدارية من فعالية إدارة جميع المؤسسات التعليمية بشكل عام، وإدارة رياض الأطفال بشكل خاص، فأوضح الشقير والطرأونة (٢٠٢٠، ص. ٩٣) أن الشفافية الإدارية تتضمن وضوح إجراءات العمل، وإتاحة المعلومات لجميع العاملين والمستفيدين من العملية التربوية، والمحاسبة المبنية على معايير محددة وواضحة لجميع العاملين بالمؤسسة التربوية.

*يسير التوثيق في الدراسة الحالية وفقاً لنظام APA الإصدار السابع على النحو التالي (الاسم الأخير للمؤلف، السنة، الصفحة)

كما أن الشفافية الإدارية أداة هامة لمحاربة الفساد الإداري بالمؤسسة التربوية، وتساعد القيادات التربوية في إتخاذ قرارات إدارية رشيدة وحكيمة، وتسهم في الاعتماد على الذات لتحقيق أفضل أداء ممكن، وإحداث التوازن بين تحقيق مصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين بها، كما أن وضوح القوانين والتشريعات يمكن المؤسسة التربوية من زيادة كفاءة وفعالية أدائها، ويسهم في تنمية الثقة العاملين بها، وأن المكاشفة وإيضاح المعلومات يزيد من الولاء والرضا الوظيفي للعاملين، ويساعد على إيجاد نوع من الرقابة الذاتية تدفعهم لإنجاز العمل دون تأخير أو تعطيل وبكفاءة وفعالية عالية. (السحبياني والمفيز، ٢٠٢٠، ص. ١٨)

وأن التزام المؤسسات التربوية بتطبيق آليات الشفافية الإدارية سيؤدي إلى تحقيق الالتزام الوظيفي بها والتغلب على مختلف مشاكلها وزيادة قدرتها التنافسية والإدارية؛ حيث أن وجود نوع من الشفافية الإدارية سيضمن التزام الجميع بالقواعد المنظمة للعمل بما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف.

مشكلة الدراسة:

تنطلق مشكلة الدراسة من عدة روافد:

أولاً: الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة:

تعاني رياض الأطفال من بعض المشكلات منها كما أوضحت دراسة **عبد الرحمن (٢٠١٦)** ضعف اهتمام القائمين على إدارة رياض الأطفال بتوفير قاعدة بيانات تُيسر تداول وتبادل المعلومات داخل الروضة وخارجها، وأشارت دراسة **السيد وآخرين (٢٠١٩)** إلى القصور في اختيار القيادات التربوية برياض الأطفال حيث يتم بناءً على الأقدمية وليس الكفاءة، وأوضحت دراسة **مشرف (٢٠١٤)** افتقار إدارة الروضة للوضوح والشفافية عند القيام بالعمليات الإدارية، وقلة تطبيق إدارة الروضة نظاماً واضحاً للثواب والعقاب على العاملين بها بآليات مختلفة، كما أوضحت دراسة **عبد الغني (٢٠٢٢)** وجود فجوة كبيرة بين الأهداف المعلنة وما يتم تنفيذه على أرض الواقع داخل إدارات رياض الأطفال المصرية، والتقصير الواضح في تدريب وتأهيل قيادات رياض الأطفال، وعدم وجود رؤية واضحة لتطوير إدارة رياض الأطفال، وبينت دراسة **هميسة (٢٠١٥)** تَدَنِّي مستوى الأداء داخل رياض الأطفال بمصر، والافتقار إلى التوجيه المستمر من أجل تصحيح الأداء، وعدم وجود حوافز تشجع على تطوير الأداء والإنجاز، بالإضافة إلى نقص الخبرة والكفاءة الوظيفية التي تؤهل الأفراد لأداء مهامهم وفقاً للمعدلات المطلوبة، وجمود الثقافة التنظيمية لرياض الأطفال وعدم القدرة على تقبل الأفكار الجديدة، وأكدت دراسة **الهجري (٢٠١٥)** عدم توفر الكادر البشري المدرب والمؤهل لإدارة رياض الأطفال ومتابعتها والإشراف عليها، كما أكدت دراسة **علي (٢٠١٧)** نمطية إدارة رياض الأطفال ووجود مقاومة للتغيير والتطوير من قبل القيادات التربوية بها، وأشارت دراسة **هليل (٢٠١٨)** إلى قلة توافر معلومات دقيقة وشاملة عن كل العناصر البشرية والمادية برياض الأطفال، ومن بينها مؤهلات المعلمات وأعبائهن الإشرافية والبحثية، والقوانين

واللوائح المنظمة للعمل، والمخصصات المالية المتاحة، والإمكانات والتسهيلات التربوية، كما أن التشريعات المنظمة للعمل في رياض الأطفال بعيدة كل البعد عن الواقع الفعلي.
ثانياً: إجراء استطلاع رأي:

فبهدف التحقق من مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء استطلاع رأي على عدد (١٥) من القيادات التربوية برياض الأطفال بمحافظة المنيا لتحديد الصعوبات التي تعوق التزامهم بمهامهم الوظيفية، حيث تناول استطلاع الرأي سؤالاً واحداً وهو: ما الصعوبات التي تعوقك عن الالتزام بأداء مهامك الوظيفية؟ - فكانت نتائج استطلاع الرأي أن: القيادات التربوية برياض الأطفال يواجهون العديد من الصعوبات التي تعوقهم عن الالتزام الوظيفي ومنها: ضعف مهارات الاتصال على جميع المستويات الإدارية بالروضة، وقلة توافر الموارد البشرية المؤهلة، وغياب العلاقات الإنسانية البناءة بالروضات، وقصور تحديد أهداف الروضة تحديداً إجرائياً واضحاً، وغياب التعاون بين العاملين في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمركزية الشديدة في إتخاذ القرارات، وكثرة المهام الموكلة إليهم وتداخلها، وقلة الإمكانيات المادية، وانخفاض الميزانية المخصصة للروضة.

وتأسيساً على ما سبق فإن رياض الأطفال تواجه العديد من المشكلات الأمر الذي يتطلب تبني أساليب إدارية حديثة مثل الشفافية الإدارية وتوظيفها بما يضمن تحقيق الالتزام الوظيفي للقيادات التربوية برياض الأطفال، وعلى ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن توظيف مدخل الشفافية الإدارية في تحقيق الالتزام الوظيفي للقيادات التربوية برياض الأطفال بمحافظة المنيا؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية: -

- ١- ما واقع الالتزام الوظيفي للقيادات التربوية برياض الأطفال بمحافظة المنيا؟
- ٢- ما واقع ممارسة القيادات التربوية برياض الأطفال بمحافظة المنيا للشفافية الإدارية؟
- ٣- ما العلاقة الارتباطية بين مستوى الشفافية الإدارية ومستوى الالتزام الوظيفي للقيادات التربوية برياض الأطفال بمحافظة المنيا؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى: -

- ١- رصد واقع التزام القيادات التربوية برياض الأطفال بمحافظة المنيا وظيفياً (من وجهة نظر عينة الدراسة).
- ٢- رصد واقع ممارسة القيادات التربوية برياض الأطفال بمحافظة المنيا للشفافية الإدارية (من وجهة نظر عينة الدراسة).
- ٣- تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى الشفافية الإدارية ومستوى الالتزام الوظيفي للقيادات التربوية برياض الأطفال بمحافظة المنيا.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة فيما يلي:

أ- الأهمية النظرية:

- ١- تتناول الدراسة موضوع الشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى القيادات التربوية برياض الأطفال باعتباره أحد المداخل الإدارية في الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- قلة البحوث- على حد علم الباحثة- التي تناولت الشفافية الإدارية برياض الأطفال.
- ٣- قد تضيف الدراسة ثراءً جديد في مجال الشفافية الإدارية والالتزام الوظيفي، وتوجه الباحثين لإجراء بحوث جديدة في هذا المجال.

ب- الأهمية التطبيقية:

- ١- قد تقدم الدراسة مقترحات إجرائية بشأن الشفافية الإدارية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للقيادات التربوية رياض الأطفال بمحافظة المنيا.
- ٢- يمكن لنتائج الدراسة مساعدة القائمين على إدارة رياض الأطفال لتوفير بيئة عمل ملائمة تجعلها قادرة على التطور؛ مما يعزز التزام القيادات التربوية بأداء مهامهم الوظيفية الأمر الذي ينعكس إيجابياً على العملية التربوية.
- ٣- قد تفيد الدراسة القائمين على صناعة السياسات التعليمية ومتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم في إتخاذ القرارات التي تسهم في تحسين مستوى الالتزام الوظيفي للقيادات التربوية برياض الأطفال من خلال تعزيز آليات الشفافية الإدارية بها.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في: -

- ١- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية على تناول دور الشفافية الإدارية في تحقيق الالتزام الوظيفي للقيادات التربوية برياض الأطفال بمحافظة المنيا.
- ٢- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة الميدانية الحالية على بعض الروضات الحكومية بمراكز محافظة المنيا؛ لظهور العديد من المشكلات مما جعلت الباحثة تشعر بها وتبرزها لتقديم حلولاً وعلاجاً لها.
- ٣- **الحدود البشرية:** تم تطبيق أداة الدراسة على عينة (٥٥٠) من معلمات رياض الأطفال.
- ٤- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أداة الدراسة في الفترة من ١٧ أكتوبر إلى ٣٠ نوفمبر من الفصل الأول للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي؛ لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يؤكد درويش (٢٠١٨) على أنه "منهج يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً" (ص.٦٦).

أداة الدراسة:

- استبانة رصد واقع الالتزام الوظيفي للقيادات التربوية برياض الأطفال بمحافظة المنيا في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال.

مصطلحات الدراسة:

➤ الالتزام الوظيفي (Job Commitment):

عرف علي والشكلية (٢٠١٩) الالتزام الوظيفي بأنه " ذلك الدافع الذي ينبع من داخل الفرد ويجبره على الاتساق بمؤسسته، والعمل بكل جهد لتحقيق أهدافها" (ص. ٧٧).
وتُعرف الدراسة الالتزام الوظيفي إجرائياً بأنه: إيمان القيادات التربوية بأهداف رياض الأطفال وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف، وتجسيد تلك القيم مراعين في ذلك آليات الشفافية الإدارية.

➤ القيادات التربوية (Educational Leaders):-

عرف البرازي (٢٠١٧) القيادات التربوية بأنهم " من يمارسون سلوكًا يؤثر في سلوك الآخرين، ويهدف إلى إحداث تغيير، ويخدم أهداف المؤسسة التربوية" (ص. ٣٠٦).
وتُعرف الدراسة القيادات التربوية برياض الأطفال إجرائياً بأنها: القائمون على قيادة رياض الأطفال متمثلين في (الموجهات من جهة، ومن يتولى الإشراف عليها من جهة أخرى)، وهم مكلفون بتنفيذ العديد من المهام الإدارية والفنية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

➤ الشفافية الإدارية: (Administrative Transparency):

عرف (Taylor and Kelsey 2016) الشفافية الإدارية بأنها "وضوح الإجراءات والتعليمات والأنظمة والقوانين المتبعة في العمل الإداري، ونشرها وإعلانها لتكون متاحة للجميع بطريقة بسيطة بعيدة عن التعقيد" (p.63).

وتُعرف الدراسة الشفافية الإدارية إجرائياً بأنها: نشر القيادات التربوية برياض الأطفال المعلومات والقوانين والإجراءات وجعلها متاحة لجميع الجهات المعنية بما يساهم في تحقيق الالتزام الوظيفي لهم.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

المحور الأول: (الالتزام الوظيفي Job Commitment) :-

يعتبر الالتزام الوظيفي من أهم الشروط الواجب توافرها وتحقيقها حتى تتمكن المؤسسات من بلوغ مختلف الأهداف التي وجدت من أجلها، ولذلك تسعى المؤسسات لجعل أعضائها ملتزمين وظيفياً بالاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية ضمن أسلوب تنظيمي يجعل من الالتزام الوظيفي التزاماً نمطياً.

١- أهمية الالتزام الوظيفي:

تتضح أهمية الالتزام الوظيفي كونه يؤثر تأثيرًا مباشرًا على كثير من الظواهر الإدارية كما أشار **مرهج وعلاء الدين (٢٠١٧، ص. ٣٠٢)** ويتضح ذلك في رغبة الأفراد في البقاء بالمؤسسة، ومدى التزامهم بالحضور، ومستوى إنجازهم وقيامهم بالمهام في وقتها المحدد، ومن جانب آخر يمكن معرفة أهمية الالتزام الوظيفي من خلال النتائج السلبية المترتبة على عدم اهتمام المؤسسات وإداراتها بالالتزام الوظيفي فيؤدي عدم الاهتمام به إلى انخفاض مستوياته، ويكون هناك رغبة قوية لدى الأفراد في البحث عن وظائف أخرى، وعدم رغبتهم في المشاركة وتقديم التضحيات.

كما أوضح **Singhal and Rastogi (2017, p. 460)** أن الالتزام الوظيفي يساعد على رفع مستوى الحماس لدى العاملين، وزيادة إحساسهم بالانتماء للمؤسسة، وزيادة قابليتهم للمبادرة والإبداع، ورفع مستوى روح العمل الجماعي، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتعزيز مستوى رضاهم الوظيفي، وخفض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير على الدوام، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

وبالإطلاع على نتائج وتوصيات بعض الدراسات أكدت نتائج دراسة **Estigoy and Sulasula (2020)** أن الالتزام الوظيفي يؤدي إلى نتائج إيجابية على الفرد والمؤسسة، وأوصت دراسة **طالب وحوامدة (٢٠١٩)** بضرورة اهتمام وزارة التربية والإدارات المدرسية بتحسين درجة الالتزام الوظيفي للعاملين بهما، وإعداد الندوات والبرامج التثقيفية التي توضح وسائل تنمية الالتزام الوظيفي، وأثر ذلك على تعزيز فاعلية أدائهم الوظيفي.

ومما سبق يتضح أهمية الالتزام الوظيفي للقيادات التربوية برياض الأطفال؛ حيث يساهم في رفع مستوى الحماس والرضا والولاء الوظيفي لهم، وزيادة قابليتهم للمبادرة والإبداع، وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، بما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق الأهداف المرجوة.

٢- أبعاد الالتزام الوظيفي:

للالتزام الوظيفي ثلاث أبعاد رئيسية كما أوضح **Bashir and Long (2015, p. 1228)**

ومنها:

أ- **البعد العاطفي:** ويشير إلى رغبة الفرد في الاستمرار في وظيفته؛ لأنه موافق على الالتزام بها، وعلى المشاركة في تحقيق أهدافها، والتكيف مع هذه الأهداف، فإذا صعب عليه التكيف مع هذه الوظيفة وأهدافها فإنه سوف يترك العمل بها.

ب- **الالتزام الاستمراري:** فيشير هذا البعد إلى القيمة التي يكتسبها الموظف من استمراره بالمؤسسة، مقابل ما سيفقده في حال التحاقه بجهة عمل أخرى، فيستمر الموظف في وظيفته؛ لأنه لا يملك غير ذلك.

ج- **الالتزام المعياري:** يلتزم الموظف بالبقاء بالمؤسسة التي يعمل بها؛ لأنها قد وفرت ما يدعو للتمسك بها كسماحتها لموظفيها بالتفاعل والمشاركة في وضع الخطط والأهداف المتعلقة بالعمل.

وأوصت دراسة الغلايني والعوامرة (٢٠١٨) بضرورة تركيز وزارة التربية والتعليم على أبعاد الالتزام الوظيفي من خلال تعزيز القيم الأخلاقية، ونشر ثقافة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها، كما أوصت دراسة مرهج وعلاء الدين (٢٠١٧) بالعمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين مما يساهم في تعزيز الالتزام العاطفي، والعمل على تعزيز الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي بما يساهم في تعزيز الالتزام الاستمراري، والتركيز على نشر القيم الاجتماعية في رسالة ورؤية المؤسسة مما يساهم في تعزيز الالتزام المعياري.

ومما سبق يتضح تعدد أبعاد الالتزام الوظيفي للقيادات التربوية برياض الأطفال فتتمثل في الالتزام العاطفي والذي يعني رغبتهم بالاستمرار بالعمل؛ لأنهم متكيفون مع العمل بهذه الوظيفة وإذا صعب عليهم العمل سيتركونه، والالتزام الاستمراري والذي يعني رغبتهم في الاستمرار بالعمل؛ لأنهم لا يملكون غيره، والالتزام المعياري ويعني رغبتهم في الاستمرار بالعمل؛ لأنه يوفر لهم العديد من المميزات التي لا تتوفر بأي عمل آخر.

المحور الثاني: القيادات التربوية (Educational Leaders)

أن الحاجة للقيادة أصبحت ضرورة بشرية ملحة تتطلبها مصالح الحياة الإنسانية بمختلف جوانبها والتي لا تتحقق بدون وجود قيادة تنسق الجهود البشرية وتحرك الطاقات، وتعد القيادة في مرحلة رياض الأطفال من أهم المداخل لتطوير هذا النوع من المؤسسات؛ لما لها من دور مهم في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم، ويقوم القائد بتنظيم التفاعل بين العاملين، والحفاظ على وحدتهم وتماسكهم بما يساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الروضة.

١- عناصر القيادة التربوية:

هناك عدة عناصر للقيادة كما أوضح هاشم (٢٠١٩، ص. ٣٥) منها:

الجماعة: فيجب أن يكون هناك جماعة من الأفراد يقومون بممارسة المهام والنشاطات المحددة ولتنسيق هذه النشاطات لابد من وجود قيادة تقوم بذلك؛ لتحقيق الأهداف المرجوة.

الأهداف: فلا بد من وجود أهداف معينة تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق الجماعة.

التأثير: يجب أن تكون القيادة قادرة على التأثير في أفراد الجماعة وإقناعهم بالقيام بالمهام الوظيفية الموكلة إليهم؛ وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وأضاف عسيري وكريم (٢٠٢٠، ص. ١٨) أن القيادة تتكون من ثلاث عناصر:

القائد: فالقيادة تتم من خلال التأثير في الأفراد؛ لتوجيه نشاطهم وسلوكهم في اتجاه معين لتحقيق الأهداف المحددة، فالقيادة إذاً لا تتم في الفراغ؛ فلا بد من وجود طرفين شخص مؤثر وآخر متأثر.

الموقف القيادي: الموقف مكون أساسي من مكونات القيادة، فيكون الأفراد قادة في مواقف معينة، ولكنهم قد يكونوا غير ذلك في مواقف أخرى.

التابعون: فيميل الأفراد إلى الانقياد وراء من يعتقدون أنه يستطيع إشباع احتياجاتهم ومتطلباتهم.

ومما سبق يتضح أن القيادة التربوية لا تتم في الفراغ ولكن لابد من وجود مجموعة من العناصر لقيامها، وتتمثل في وجود قائد قادر على التأثير في أفراد الجماعة وإقناعهم بتنفيذ المهام، وجماعة تنفذ هذه المهام، وأهداف تقوم الجماعة بأداء المهام لتحقيقها.

٢- أهمية القيادات التربوية:

أن القيادات التربوية تنبع أهميتها من أهمية مجال التربية والتعليم ودورها التأثيري في هذا المجال فأوضح **القحطاني (٢٠١٥، ص.٩١١)** أنها تعد حلقة الوصل بين العاملين في الميدان التربوي، وبين الخطط التربوية للمؤسسات وتصوراتها وتطلعاتها المستقبلية، كما تدعم القوى الإيجابية، وتقلل الجوانب السلبية قدر الإمكان، وتسهل تحقيق الأهداف الموضوعية، وتسعى لمواكبة التطورات والمستجدات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة التربوية، وتسيطر على المشكلات التربوية والإدارية وتسعى لحلها، وتسهم في تدريب وتطوير الموارد البشرية باعتبارهم أهم الموارد. وأوضح **Hujala et al (2019, p.410)** أن القيادة التربوية تعمل على تحسين وتطوير الممارسات التربوية، وأوصت دراسة **القرعان والإبراهيم (٢٠٢٠)** بضرورة نشر الوعي بأهمية القيادة في المؤسسات التربوية؛ لما لها من دور هام في تنظيم العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. ويتضح مما سبق أن القيادات التربوية تحظى بأهمية كبيرة في رياض الأطفال، فتساعد على حل المشكلات، وتحسين أداء العاملين بها، ورفع روحهم المعنوية، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتشجعهم على الإبداع والابتكار بما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

المحور الثالث: (الشفافية الإدارية Administrative Transparency):

تعد الشفافية الإدارية عاملاً أساسياً وعنصرًا هاماً في أي نظام يسعى لمحاربة الفساد؛ لما تتضمنه من أسس ومبادئ تحد من السلطات والصلاحيات المطلقة التي يمكن استغلالها بصورة سيئة في اتخاذ القرارات، كما أنها تزيل الغموض عن أساليب العمل وإجراءاته، فعندما تكون القواعد المتبعة في إدارة المؤسسات تتسم بالشفافية فتزيد من درجة الثقة التي يمنحها المجتمع لهذه المؤسسة، فتحتاج المؤسسات التربوية إلى دعم الشفافية الإدارية بها لما لها من أهمية كبرى في مساعدتها على تحقيق أهدافها المرجوة.

١- أهمية الشفافية الإدارية:

والشفافية الإدارية تنطوي على وضع مدونة سلوك تخلق الثقة وتؤكد عليها، فأوضح **الخليوي وآخرون (٢٠١٧، ص.١٣)** أن أهمية الشفافية الإدارية تكمن في أنها تعد قناة للاتصال بين المستفيدين والمسؤولين، وهي وسيلة هامة لمحاربة الفساد الإداري بالمؤسسات التربوية، والشفافية ضرورية بالمؤسسات بين القيادات وبعضهم البعض وبين العاملين؛ لكي لا تكون المؤسسة غامضة في توجهاتها، وأهدافها بالنسبة للعاملين بها، مما يقلل من روح الولاء لديهم، فوضوح المعلومات ومعرفة العاملين كل شيء عن المؤسسة التي يعملون بها باعتبارهم جزء منها يعزز انتمائهم للمؤسسة، ويزيد من إنتاجهم.

وبالرجوع لنتائج بعض الدراسات كدراسة **Nowlin (2017)** أكدت نتائجها أن الشفافية لها تأثيراً إيجابياً ومباشراً على النجاح التنظيمي، وأنها ترفع مستوى الثقة التي يشعر بها المستفيدين تجاه المؤسسة التربوية، كما أوضحت نتائج دراسة **Guinta (2020)** أن الشفافية بالمؤسسات التربوية تخلق إحساساً بالمسؤولية، وتعزز التفاعلات الإيجابية بين العاملين بها، وتخلق شعور بالكفاءة، وتؤدي إلى مناخ عمل أكثر إيجابية، وأكدت نتائج دراسة **Peets- Butcher (2020)** أن غموض الأهداف والافتقار إلى فهم الدور يؤثر سلباً على القيام بوظائف المؤسسات التربوية، ولذلك يجب أن يتم توضيح أدوار ومسئوليات كافة العاملين بهذه المؤسسات حتى يتمكن الجميع من التحرك بروية واحدة.

ويتضح مما سبق أهمية تطبيق القيادات التربوية برياض الأطفال للشفافية الإدارية؛ حيث أن الوضوح يساهم في الحد من الفساد، وتعزيز الثقة بالمؤسسة، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود بين جميع العاملين، كما أنها تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة.

٢- مجالات الشفافية الإدارية:

تتعدد مجالات الشفافية الإدارية كما أوضحت المومني (٢٠١٩، ص. ١٠٤٠) ومنها:

- **شفافية إتخاذ القرارات:** ويتم في عملية إتخاذ القرار اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة، وإعلانه، وإتخاذ القرار يعد محور العملية الإدارية، فعندما تنفذ الإدارة ووظائفها المختلفة تقوم بإتخاذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحلها، فيتوقف نجاح المؤسسة على قدرة قادتها على إتخاذ القرارات المناسبة.
- **شفافية القوانين والأنظمة والتشريعات:** أن وضوح الأنظمة والقوانين والتشريعات بالمؤسسات التربوية أمر هام لتحقيق الشفافية الإدارية، فيجب أن تتسم القوانين والأنظمة بالموضوعية والبساطة والوضوح بحيث تكون بعيدة عن التأويل، وهذا يساعد على تحقيق الشعور بالأمان لجميع العاملين.
- **شفافية تقييم الأداء:** يعد تقييم الأداء إحدى العمليات الإدارية التي تساعد في قياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين، وتحديد مدى إسهامهم في تحقيق الأهداف الموضوعية، لذلك يعد تقييم الأداء من أهم أدوات التغيير والتطوير داخل المؤسسة، وتسعى عملية تقييم الأداء للربط بين الأهداف الموضوعية ونشاطات العاملين وسماتهم، وتحديد نقاط الضعف لديهم لعلاجها والتغلب عليها، وتحفيزهم نحو إنجاز أعمالهم، ولكي يتحقق ذلك يجب أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً وشفافاً يستجيب لأي تغيير في المؤسسة.

وبالرجوع لبعض الدراسات أوصت دراسة **بيومي وآخرون (٢٠١٩)** بالإفصاح عن المعلومات الخاصة بالعمل لكافة العاملين على أن تتصف هذه المعلومات بالدقة، وأن تنوع إدارة المؤسسة التربوية في وسائل الاتصال، وتُمكن العاملين من التعبير عن آرائهم حول القضايا المختلفة وتوصل أصواتهم لصانعي القرار، وأوصت دراسة **العاجز وحلاق (٢٠١٥)** بضرورة تبسيط إجراءات العمل بصورة تسمح بإنجاز الأعمال بسهولة ويسر، وضرورة مشاركة العاملين في عملية

صناعة القرارات المتعلقة بالعملية التربوية، كما أوصت دراسة رويحي والخريشا (٢٠٢٠) بمشاركة العاملين في وضع المعايير التي سيتم تقييم أدائهم في ضوءها، وأن يتم تعريفهم بالآلية التي يتم تقييمهم بناءً عليها، علاوة على اطلاعهم على نتائج التقييم.

ومما سبق يتضح أن مجالات الشفافية الإدارية في رياض الأطفال تتمثل في (شفافية الأنظمة والقوانين، وإتخاذ القرارات، والاتصالات، والمعلومات، والإجراءات، والمشاركة، وتقييم الأداء)، وأن التزام القيادات التربوية بهذه المجالات يساهم في إتخاذ قرارات مناسبة، وبناء علاقات راسخة مع جميع العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، وزيادة الثقة بالمؤسسة بما ينعكس بشكل إيجابي على أداءها.

إجراءات الدراسة الميدانية:

أولاً: الهدف من الدراسة:

رصد واقع الالتزام الوظيفي والشفافية الإدارية للقيادات التربوية برياض الأطفال بمحافظة المنيا وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بينهما.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رياض الأطفال الحكومية بمحافظة المنيا، والواقعة في تسع إدارات تعليمية في الفصل الأول للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، وبها ٢١١٩ معلمة رياض أطفال على رأس العمل وتم اختيار عينة عشوائية منهن بشكل يتناسب مع عددهن في كل إدارة تعليمية بحيث تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة الأساسية (٥٥٠) معلمة رياض أطفال، وبلغت نسبة عينة الدراسة للمجتمع الأصلي (٢٥,٩٥%) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١): توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة حسب الإدارة التعليمية ونسبة عينة البحث للمجتمع

الأصلي

م	الإدارة التعليمية	عدد المعلمات على رأس العمل	عينة الدراسة	نسبة عينة الدراسة للمجتمع الأصلي
١	العدوة	٧٣	١٩	٢٦%
٢	مغاغة	٢٠٣	٥٢	٢٥,٦١%
٣	بني مزار	٢٥٠	٦٩	٢٧,٦%
٤	مطاي	١٥٦	٤١	٢٦,٢٨%
٥	سمالوط	٢٩٢	٧٥	٢٥,٦٨%
٦	المنيا	٥٧٠	١٤٥	٢٥,٣٤%
٧	أبو قرقاص	١٠٨	٢٦	٢٤%
٨	ملوي	٣٠٠	٨٤	٢٨%
٩	دير مواس	١٦٧	٣٩	٢٣,٣٥%
	الجملة	٢١١٩	٥٥٠	٢٥,٩٥%

(المصدر: مديرية التربية والتعليم محافظة المنيا: الإحصاء الاستقرائي للعام ٢٠٢٢/٢٠٢٣م)

ثالثاً: أداة الدراسة:

استبانة رصد واقع الالتزام الوظيفي للقيادات التربوية برياض الأطفال بمحافظة المنيا في ضوء مدخل الشفافية الإدارية من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال.

➤ مبررات استخدام الاستبيان:

اعتمدت الباحثة على الاستبيان باعتباره أداة أساسية من أدوات البحث الوصفي وأنه يتلاءم ويتفق مع طبيعة الدراسة الحالية، فالاستبيان من أكثر أدوات البحث التي توفر معلومات وبيانات دقيقة وخاصة عندما لا يذكر المبحوث اسمه فسيستجيب بحرية بمعلومات موثوقة دون محاولة للتصنع.

➤ مصادر بناء الاستبيان:

- الاطلاع على الأدبيات والبحوث السابقة العربية والأجنبية في مجال الالتزام الوظيفي والشفافية الإدارية في المؤسسات التربوية بشكل عام ورياض الأطفال بشكل خاص.
- الاطلاع على أدوار ومهام القيادات التربوية لرياض الأطفال في ضوء قوانين التعليم الصادرة عن وزارة التربية والتعليم.

➤ خطوات بناء الاستبيان:

- صياغة الصورة المبدئية للاستبيان.
- عرض الاستبيان على السادة المحكمين.
- تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية لحساب المعاملات العلمية (الصدق الداخلي، والثبات).
- التطبيق النهائي للاستبيان على العينة الأساسية.

➤ معيار الحكم على درجة الاستجابة:

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي؛ لتحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة (١) للاستجابة (لا يتحقق)، والدرجة (٢) للاستجابة (يتحقق بدرجة متوسطة)، والدرجة (٣) للاستجابة (يتحقق بدرجة كبيرة).

➤ حساب صدق وثبات الاستبيان:

لحساب صدق وثبات الاستبيان قامت الباحثة بما يلي:

(أ) الصدق:

١- صدق المحكمين:

اعتمدت الباحثة على صدق المحكمين للتأكد من صدق الاستبيان؛ فبعد إعداد الصورة المبدئية للاستبيان، تم عرضه على السادة المحكمين (١٧ محكماً) من أساتذة كليات التربية (تخصص أصول التربية، والتربية المقارنة والإدارة التعليمية)، وكلية التربية للطفولة المبكرة (تخصص أصول تربية الطفل)؛ لإبداء الرأي حول مدى ملاءمة الاستبيان فيما وضع من أجله سواء من حيث مدى ملاءمة العبارات للمحور الذي تمثله ومدى سلامة الصياغة اللغوية لها.

وتراوحت النسبة المئوية لآراء السادة المحكمين حول عبارات الاستبيان ما بين (٩٤%) :
١٠٠%)، وبذلك لم يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان، وقد أشار السادة المحكمين
بإعادة صياغة لعدد (٤) عبارات، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢): تعديلات السادة المحكمين حول عبارات الاستبيان

رقم العبارة قبل التعديل	العبارة قبل التعديل	رقم العبارة بعد التعديل	العبارة بعد التعديل
المحور الأول (الالتزام الوظيفي)			
١	تبذل القيادات التربوية الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.	١	تنجز القيادات التربوية مهامها الوظيفية وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة.
٣	تشرف القيادات التربوية على سير العملية التربوية بالروضة.	٣	تشرف القيادات التربوية على حسن سير العملية التربوية بالروضة.
٤	تضع القيادات التربوية الخطط السنوية لتنظيم العمل بالروضة.	٤	تعد القيادات التربوية الخطط السنوية لتنظيم العمل بالروضة.
المحور الثاني (الشفافية الإدارية)			
٣	تمنح القيادات التربوية العاملين صلاحية الوصول للمعلومات والبيانات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم.	٣	تتيح القيادات التربوية البيانات والمعلومات للعاملين لأداء أعمالهم.

وبعد إجراء كافة التعديلات التي أشار إليها السادة المحكمون على بعض عبارات الاستبيان أصبح مكون من (١٢) عبارة، يتكون المحور الأول (الالتزام الوظيفي) من ٦ عبارات، ويتكون المحور الثاني (الشفافية الإدارية) من ٦ عبارات.

٢- صدق التجانس الداخلي:

لحساب صدق التجانس الداخلي للاستبيان قامت الباحثة بتطبيقه على عينة قوامها (٥٠) فرداً من مجتمع الدراسة ومن غير العينة الأساسية للدراسة، وقد تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

جدول (٣): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (ن = ٥٠)

الشفافية الإدارية		الالتزام الوظيفي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠.٧١	١	٠.٦٩	١
٠.٧٢	٢	٠.٨٣	٢
٠.٧٤	٣	٠.٧٨	٣
٠.٨٧	٤	٠.٨٢	٤
٠.٨٤	٥	٠.٧٧	٥
٠.٦٤	٦	٠.٧٨	٦

يتضح من جدول (٣) ما يلي:

أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (٠.٦٤ : ٠.٨٧) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى التجانس الداخلي للاستبيان.

(ب) الثبات:

لحساب ثبات الاستبيان استخدمت الباحثة معامل ألفا لكرونباخ، حيث قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على عينة من مجتمع الدراسة ومن غير العينة الأصلية للبحث قوامها (٥٠) فرداً، وقد تراوحت معاملات ألفا لمحاور الاستبيان ما بين (٠.٨٥ ، ٠.٨٧) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات الاستبيان.

➤ التطبيق النهائي للاستبيان:

قامت الباحثة بالخطوات التالية لتطبيق الاستبيان:

١- الحصول على موافقة لجنة الإشراف على أداة الدراسة، والأستاذ الدكتور رئيس قسم العلوم التربوية، والأستاذ الدكتور عميد الكلية، وتم توجيه خطاب إلى السيد وكيل وزارة التربية والتعليم بالمنيا لتيسير مهمة الباحثة في التطبيق على معلمات رياض الأطفال بمحافظة المنيا.

٢- تم التطبيق النهائي لأداة الدراسة على العينة الكلية، وذلك في روضات محافظة المنيا بجميع مراكزها في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م.

نتائج الدراسة:

الإجابة على التساؤل الأول والذي ينص على:

١. ما واقع التزام القيادات التربوية برياض الأطفال بمحافظة المنيا وظيفياً؟

جدول (٤): الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لأراء العينة بالنسبة لعبارات الالتزام الوظيفي

(ن = ٥٥٠)

م	العبارات	الاستجابة		
		لا تتحقق	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة
١	تنجز القيادات التربوية مهامها الوظيفية وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	١٦٦	٣١٩	٦٥
٢	تلتزم القيادات التربوية بمواعيد العمل الرسمية.	٩٤	٣١٥	١٤١
٣	تشرف القيادات التربوية على حسن سير العملية التربوية بالروضة.	١٠٧	٣٢٢	١٢١

م	العبارات	الاستجابة			نسبة متوسط الاستجابة
		تحقق بدرجة كبيرة	تتحقق بدرجة متوسطة	لا تتحقق	
٤	تعد القيادات التربوية الخطط السنوية لتنظيم العمل بالروضة.	١٣٩	٣٢٠	٩١	٠.٧٠
٥	توزع القيادات التربوية المهام على العاملين بالروضة وفقاً للتوصيف الوظيفي.	٩٥	٣٢٣	١٣٢	٠.٦٤
٦	تتابع القيادات التربوية الأعمال الإدارية الخاصة بالروضة.	٨٢	٣١٥	١٥٣	٠.٦٢
		الدرجة الكلية للبعد			٦٥٠٠
		الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٣			الحد الأعلى للثقة = ٠.٧١

يتضح من جدول (٤) ما يلي:

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الأول (الالتزام الوظيفي) ما بين (٠.٦١ : ٠.٧٠).

حيث جاءت نسبة العبارات (٢) " تلتزم القيادات التربوية بمواعيد العمل الرسمية"، و(٣) " تشرف القيادات التربوية على حسن سير العملية التربوية بالروضة"، و(٤) " تعد القيادات التربوية الخطط السنوية لتنظيم العمل بالروضة"، و(٥) " توزع القيادات التربوية المهام على العاملين بالروضة وفقاً للتوصيف الوظيفي" تتراوح بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط؛ وقد يرجع ذلك إلى حرص القيادات التربوية على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية والإشراف على العملية التربوية وإعداد الخطط السنوية لتنظيم العمل ولكن يعوقها عن ذلك كثرة الأعباء الوظيفية وعدم تخصص كثير منهم في مجال رياض الأطفال.

وجاءت نسبة العبارات (١) " تنجز القيادات التربوية مهامها الوظيفية وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة"، و(٦) " تتابع القيادات التربوية الأعمال الإدارية الخاصة بالروضة" أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة ضعيفة؛ وقد يرجع ذلك إلى ضعف قيام فريق ضمان الجودة بعمليات المراجعة الداخلية لأداء الروضة، وإلى أن رياض الأطفال غير مستقلة إدارياً فمعظمها ملحقة بالمدارس الابتدائية وبالتالي يتولى مدير المدرسة الابتدائية الأمور الإدارية الخاصة بالروضة.

وحصل بعد الالتزام الوظيفي ككل على نسبة تحقق (٠.٦٦) مما يشير إلى أن درجة التزام القيادات التربوية برياض الأطفال وظيفياً متوسطة؛ وقد يرجع ذلك إلى حرص القيادات التربوية على الالتزام بأداء مهامهم الوظيفية ولكن يعوقهم عن ذلك كثرة أعباءهم الوظيفية وعدم امتلاك الكثير منهم المهارات التي تمكنهم من الالتزام بمهامهم الوظيفية نتيجة كونهم غير مؤهلين لتولى هذه المناصب القيادية؛ حيث يكون تولي هذه المناصب بناءً على الأقدمية لا على الخبرة والكفاءة وتتفق

هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات كدراسة حموري ورضوان (٢٠١٦) التي أكدت نتائجها أن مستوى الالتزام الوظيفي لمديري المدارس كان متوسطاً.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدقاسمة والكبيسي (٢٠١٥) التي أكدت أن مستوى الالتزام الوظيفي لمديري المدارس الحكومية الأساسية جاء بدرجة مرتفعة.

الإجابة على التساؤل الثاني والذي ينص على:

٢. ما واقع ممارسة القيادات التربوية برياض الأطفال للشفافية الإدارية؟

جدول (٥): الدرجة المقدرة ونسبة متوسط الاستجابة لآراء العينة بالنسبة لعبارات الشفافية الإدارية

(ن = ٥٥٠)

م	العبارات	الاستجابة			نسبة متوسط الاستجابة
		لا تتحقق	تتحقق بدرجة متوسطة	تتحقق بدرجة كبيرة	
١.	تعلن القيادات التربوية عن الأنظمة المعمول بها داخل الروضة لجميع العاملين.	١٥٧	٣٢٨	٦٥	٠.٦١
٢.	تعلن القيادات التربوية عن قرارات الاجتماعات على موقع الروضة الإلكتروني.	١٧٧	٣١٤	٥٩	٠.٦٠
٣.	تتيح القيادات التربوية البيانات والمعلومات للعاملين لأداء أعمالهم.	١٦٥	٣١٤	٧١	٠.٦١
٤.	توضح القيادات التربوية للعاملين بالروضة حقوقهم وواجباتهم.	١٨٢	٢٩٠	٧٨	٠.٦٠
٥.	تتحرى القيادات التربوية الصدق في المعلومات التي تقدمها للعاملين.	١٢٨	٣١٥	١٠٧	٠.٦٥
٦.	تنظم القيادات التربوية لقاءات دورية مع العاملين لتوضيح التعليمات لهم.	١٥٤	٣٣١	٦٥	٠.٦١
الدرجة الكلية للبعد					٠.٦١
الحد الأدنى للثقة = ٠.٦٣					الحد الأعلى للثقة = ٠.٧١

ينتضح من جدول (٥) ما يلي:

تراوحت نسبة متوسط الاستجابة لآراء عينة البحث في عبارات المحور الثاني (الشفافية الإدارية) ما بين (٠.٦٠ : ٠.٦٥).

وجاءت نسبة العبارة (٥) " تتحرى القيادات التربوية الصدق في المعلومات التي تقدمها للعاملين" تتراوح بين الحد الأدنى والأعلى للثقة مما يشير إلى تحققها بشكل متوسط؛ وقد يرجع ذلك

إلى حرص القيادات التربوية على تقديم معلومات صحيحة للعاملين لأداء مهامهم ولكن غموض الإجراءات المنظمة للعمل يؤدي أحياناً إلى تفسيرها بشكل غير صحيح من قبلهم. وبينما جاءت نسبة العبارات (١) " تعلن القيادات التربوية عن الأنظمة المعمول بها داخل الروضة لجميع العاملين"، و(٢) " تعلن القيادات التربوية عن قرارات الاجتماعات على موقع الروضة الإلكتروني"، و(٣) " تتيح القيادات التربوية البيانات والمعلومات للعاملين لأداء أعمالهم"، و(٤) " توضح القيادات التربوية للعاملين بالروضة حقوقهم وواجباتهم"، و(٦) " تنظم القيادات التربوية لقاءات دورية مع للعاملين لتوضيح التعليمات لهم" أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى تحققها بدرجة ضعيفة؛ وقد يرجع ذلك إلى قلة استخدام التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال لتبادل المعلومات اللازمة التي تكفل سير العمل، ولقلة عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية لانشغال القيادات التربوية بالمهام الإدارية وبالتالي لا تتاح لهم الفرصة لتوضيح التعليمات والحقوق والواجبات للعاملين.

كما بلغت نسبة البعد ككل (٠.٦١) وهي أقل من الحد الأدنى للثقة مما يشير إلى ضعف تطبيق القيادات التربوية برياض الأطفال لممارسات الشفافية الإدارية؛ وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود رقابة إدارية ومساءلة بالروضات تضمن تفعيل آليات الشفافية الإدارية بالعمل، وعدم وعي القيادات التربوية برياض الأطفال بأهمية الشفافية الإدارية في مجال العمل الإداري، وهذا يتفق مع نتائج بعض الدراسات كدراسة هثل (٢٠١٨) التي أكدت قلة توافر معلومات دقيقة وشاملة عن كل العناصر البشرية والمادية بالروضة، ومن بينها مؤهلات المعلمات وأعبائهن الإشرافية والبحثية، والقوانين واللوائح المنظمة للعمل، والمخصصات المالية المتاحة، والإمكانات والتسهيلات التربوية، وأكدت نتائج دراسة رسمي وآخرين (٢٠١٩) وجود قصور في أداء القيادات التربوية بسبب الغموض وعدم إتاحة المعلومات، كما أوصت دراسة السلمي (٢٠١٧) بإقرار ميثاق لأخلاقيات المهنة يتضمن مبدأ الشفافية الإدارية ملزم لجميع القيادات وقائم على الرقابة الذاتية، يصدر من وزارة التعليم ويعمم على جميع المدارس والإدارات التعليمية، وسن اللوائح والقوانين الضامنة للعمل بمبدأ الشفافية الإدارية ابتداءً من الإدارات العليا و فالوسطى ثم التنفيذية، ومنح قيادات المدارس المزيد من الصلاحيات التي تمكنها من تحقيق الشفافية الإدارية بمدارسهم.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات كدراسة يوسف وبدح (٢٠١٧) التي أوضحت نتائجها أن مستوى ممارسة مديري المدارس للشفافية الإدارية كان متوسطاً، كما أوضحت نتائج دراسة الطيبي وآخرون (٢٠٢٠) أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى المفتشين التربويين كانت متوسطة، وأشارت نتائج دراسة محمد والجرادات (٢٠١٩)، ودراسة قزق ورضوان (٢٠٢٠)، ودراسة العدوان وأبو العلا (٢٠٢٢)، ودراسة قواقنة وسلامة (٢٠٢٢) إلى أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس كانت مرتفعة.

الإجابة على التساؤل الثالث الذي ينص على:

٣. ما العلاقة الارتباطية بين الشفافية الإدارية والالتزام الوظيفي للقيادات التربوية برياض الأطفال بمحافظة المنيا؟

جدول (٦): معامل الارتباط بين الشفافية الإدارية والالتزام الوظيفي للقيادات التربوية برياض الأطفال (ن = ٥٥٠)

الشفافية الإدارية	
٠.٦٨	الالتزام الوظيفي

ومما سبق يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة الشفافية الإدارية ومستوى الالتزام الوظيفي، ويدل ذلك على أنه كلما ارتفعت درجة تطبيق القيادات التربوية برياض الأطفال للشفافية الإدارية ارتفع مستوى التزامهم الوظيفي؛ حيث تعد الشفافية الإدارية وسيلة هامة لمحاربة الفساد الإداري برياض الأطفال فوضوح المعلومات وإتاحتها لجميع المعنيين تضمن التزام القيادات التربوية وجميع العاملين برياض الأطفال بالقوانين والقواعد المعمول بها.

التوصيات:

- وضع نظام لاختيار القيادات التربوية برياض الأطفال بناءً على الكفاءة والمهارة والوعي بفنون الإدارة الحديثة.
- تخفيف الأعباء الوظيفية عن القيادات التربوية؛ حتى يتمكنوا من إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية.
- تقديم برامج تدريبية للقيادات التربوية برياض الأطفال؛ لتمكنهم من المهارات الإدارية اللازمة لهم في عملهم.
- تنمية المهارات التقنية للقيادات التربوية الأطفال حتى يتمكنوا من توظيفها في أداء مهامهم الوظيفية.
- تصميم نظام فعال وشفاف للمراجعة والرقابة بما يضمن التزام القيادات التربوية بالقوانين والقواعد المتبعة.
- تحديث الأنظمة والقواعد المنظمة للعمل برياض الأطفال؛ لإزالة الغموض عنها.
- إصدار تشريعات وقوانين تتيح تدفق المعلومات والحق في الحصول عليها.
- إقامة البرامج التدريبية للقيادات التربوية؛ لإكسابهم المعلومات عن أشكال وآليات الشفافية الإدارية، وأثرها على سير العمل التربوي.
- سن القوانين واللوائح الضامنة للعمل بمبدأ الشفافية الإدارية من قبل القيادات التربوية برياض الأطفال.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الأزهري، منى أحمد، أبو هشيمة، منى سامح. (٢٠٢١). التربية الحركية لطفل ما قبل المدرسة. القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية.
- آل مسلط، محمد أحمد علي، والمخلافي، سلطان بن سعيد عبده. (٢٠٢١). دور المشرف التربوي في إدارة التغيير وعلاقته بمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، (٩)، ١٧١-٢١٢.
- البرازي، مبارك عواد. (٢٠١٧). اتجاهات القيادات التربوية بوزارة التربية نحو تفعيل أدوات التواصل الاجتماعي في المنظومة التربوية. مجلة كلية التربية، ٦٧(٣)، ٣٠٢-٣٣١.
- بيومي، آية جمال ربيع، فضل، محمود عبد التواب عبد التواب، ومحمد، منى شعبان عثمان. (٢٠١٩). متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٢(٤)، ١٧-١٤١.
- حموري، هلا فيصل، ورضوان، أحمد. (٢٠١٦). المكانة الاجتماعية لمديري المدارس في لواء قسبة إربد وعلاقتها بالالتزام الوظيفي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك. إربد.
- خليل، نبيل سعد. (٢٠١٥). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية. القاهرة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الخليوي، لينا بنت سليمان علي، العتيبي، عائشة محماس، والحبشان، نوير محمد. (٢٠١٧). التخطيط المدرسي لدى القائدات التربويات وعلاقته بمستوى الشفافية الإدارية. مجلة كلية التربية، ٣٣(١)، ١-٥٥.
- درويش، محمود أحمد. (٢٠١٨). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. جمهورية مصر العربية. مؤسسة الامة العربية للنشر والتوزيع.
- الدقاسمة، ايناس مازن جاد الله مفلح، والكبيسي، جمعة سريح. (٢٠١٥). القيم المهنية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة جرش وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جرش. جرش.
- رسمي، محمد حسن، السيد، أحمد عطية، وشعلان، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠١٩). الشفافية وتطوير أداء القيادات التربوية. مجلة كلية التربية، ٣٠(١١٩)، ٢١٧-٢٤٠.
- رويعي، على ناصر محمد، والخريشا، ملوح باجي عايد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للشفافية الإدارية في محافظة حولي من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة. مؤتة.

السحبياني، رحاب بنت عبد الله، والمفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد. (٢٠٢٠). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المرحلة المتوسطة الحكومية في مدينة الرياض. *المجلة التربوية الدولية المتخصصة*، ٩(٤)، ١٥-٣٥.

السلمي، مشعف بن حامد بن حباب. (٢٠١٧). مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة*، (١٧٨)، ٥٧-٩٢.

السيد، محمد سيد محمد، حفنى، نور الهدى أحمد محمد، وأحمد، ننسي أحمد فؤاد. (٢٠١٩). بعض المشكلات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة بمؤسسات رياض الأطفال وسبل مقترحة لحلها. *مجلة العلوم التربوية*، (٣٨)، ٥٧٠-٥٨٨.

الشقير، نواف عمر، والطراونة، إخليف يوسف صالح. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. *المجلة التربوية الأردنية*، ٥(٢)، ٩٠-١١٢.

طالب، طالب حسين طالب غلوم، وحوامدة، باسم علي عبيد. (٢٠١٩). *درجة الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بفاعلية أدائهم من وجهة نظر مديريهم* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة. مؤتة.

الطبيي، مؤيد كامل، المومني، محمد أحمد مجلي، وعاشور، محمد علي ذيب. (٢٠٢٠). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى المفتشين التربويين داخل الخط الأخضر وعلاقتها بتحسين أدائهم الوظيفي [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك. إربد.

العاجز، فؤاد علي، والحلاق، دينا. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلميه. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٥(٦)، ١٧٩-٢١٠.

عبد الرحمن، شيماء خلف إبراهيم محمد. (٢٠١٦). *تطوير إدارة رياض الأطفال في ضوء المعايير القومية لرياض الأطفال* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة المنيا.

عبد الغني، هناء عبد المنعم الديواني. (٢٠٢٢). الخبرة الكندية في إدارة وتمويل مؤسسات رياض الأطفال وإمكان الإفادة منها في مصر. *دراسات تربوية ونفسية*، (١١٥)، ٢٤٧-٣٠٣.

العدوان، إيمان موسى خلف، وأبو العلا، ليلي محمد حسني. (٢٠٢٢). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتواصل الفعال من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط. عمان.

عسيري، نائلة محمد، وكريم، منى خالد. (٢٠٢٠). واقع ممارسة القيادات المدرسية لأنماط القيادة الموقفية في مدارس التربية الخاصة في محافظة جدة. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (٥٧)، ١١-٢١.

علي، زينب علي محمد. (٢٠١٧). استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال في ضوء مبادئ الحوكمة. *دراسات تربوية واجتماعية*، ٢٣(٣)، ٦١٦-٥٦١.

- علي، علي خميس، والشكيلية، موزة بنت سالم بن سعيد. (٢٠١٩). درجة ممارسة المشرفين التربويين للإشراف التشاركي بمدارس التعليم الأساسي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمعلمين بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان. *مجلة المعرفة التربوية*، ٧(١٤)، ٦٥ - ١١٦.
- الغلايني، مها فارس منير، والعوامرة، عبد السلام فهد نمر. (٢٠١٨). المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر مديريهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الاردنية، عمان.
- القحطاني، مبارك فهد سرحان. (٢٠١٥). تقييم ممارسة القيادات التربوية في التعليم العام للقيم الإدارية التربوية بمحافظة الخرج. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٨(٣)، ٨٩٧-٩٥١.
- القرعان، غفران علي، والإبراهيم، عدنان بدري رزق. (٢٠٢٠). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مدير المدارس الخاصة في لواء قسبة إربد وعلاقتها بدرجة الإبداع الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيه [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك. إربد.
- قزق، أمنة صالح، ورضوان، أحمد محمود. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك. إربد.
- قواقنة، آيات محمد، وسلامة، كايد محمد. (٢٠٢٢). درجة تطبيق مديري المدارس للشفافية الإدارية في مدارس محافظة عجلون وعلاقتها بفاعلية إدارة الأزمات كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك. إربد.
- الماضي، أحلام ناصر محمد. (٢٠١٨). دور مديرات رياض الأطفال في نشر ثقافة الجودة الشاملة في رياض الأطفال غرب مدينة الرياض. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٧(١٩)، ٧١-١١٤.
- محمد، إيناس عيسى عبد المجيد، والجرادات، محمود خالد محمد. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للشفافية في صنع القرار وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الهاشمية. الزرقاء.
- مرسال، منى النيل مصطفى، وعمر، فاتن فاروق الأمين. (٢٠٢٠). أثر السلوك التنظيمي في الالتزام الوظيفي. *مجلة الدراسات العليا*، ١٥(٥)، ٨٩٥-٩٠٤.
- مرهج، منذر عبد الكريم، وعلاء الدين، باسل. (٢٠١٧). دور الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، ٣٩(٦)، ٢٩٣-٣١٣.
- مشرف، شيرين عيد مرسي. (٢٠١٤). تطوير رياض الأطفال في ضوء مؤشرات أدائها طبقاً لمعايير الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد. *دراسات تربوية ونفسية*، ٨٢(١)، ١١٥-١.
- المومني، حنان أحمد حمد. (٢٠١٩). واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية*، ٣٣(٦)، ١٠٣٤ - ١٠٦٠.

الهاجري، مني محمد. (٢٠١٥). دراسة تحليلية لإدارة رياض الأطفال في اليابان وكيفية الإفادة منها بدولة الكويت. **مجلة كلية التربية،** (٥٧)، ٤٢١-٤٦٠.
هاشم، عادل عبد الرزاق. (٢٠١٩). **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي.** دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

هلال، شعبان أحمد محمد. (٢٠١٨). متطلبات الهندسة القيمة بمؤسسات رياض الأطفال بمصر ومعوقات تطبيقها. **مجلة كلية التربية،** (٤)٣٣، ٢٥٢-٢٨٨.
هميسة، أحمد محمد إبراهيم. (٢٠١٥). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء التنظيمي لمؤسسات رياض الأطفال في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. **مجلة التربية،** (١٦٦)، ٢٠٨-٢٣٤.
يوسف، سيرين حسين داود، وبدح، أحمد محمد أحمد. (٢٠١٧). **درجة تطبيق الشفافية الإدارية في المدارس الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين** [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البلقاء التطبيقية. السلط.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bashir, B., & Long, C. S. (2015). The relationship between training and organizational commitment among academicians in Malaysia. **Journal of Management Development**, 34(10), 1227-1245.
- Estigoy, E., & Sulasula, J. (2020). Factors Affecting Employee Commitment in the Workplace. **Journal of Education and Practice**, 11(27), 160-171.
- Guinta, C. (2020). **Transformational Leadership: School Climate and Teacher Morale in a Secondary School Setting** [Doctor of Education, the College of Professional Studies – Graduate School of Education]. Northeastern University.
- Hujala, E., Eskelinen, M., Keskinen, S., Chen, C., Inoue, C., Matsumoto, M., & Kawase, M. (2019). Leadership tasks in early childhood education in Finland, Japan, and Singapore. **Journal of Research in Childhood Education**, 30(3), 406-421.
- Nowlin, L. (2017). **Incorporating Stakeholder Input into Financial Decision Making in California School** [Doctor of Philosophy, College of Management and Technology]. Walden University.
- Peets-Butcher, R. C. (2020). **How Charter School Principals Experience Their Role in School Governance.** [Doctoral Dissertation]. Hofstra University.
- Singhal, H., & Rastogi, R. (2017). Psychological capital and career commitment: the mediating effect of subjective well-being. **Journal of Management Decision**, 56(2), 458-473.
- Taylor, R., & Kelsey, T. (2016). **Transparency And the Open Society.** Policy Press.