

تحقيق الشفافية التنظيمية في مدارس التعليم الفني بمحافظة أسيوط على ضوء أبعاد مدخل القيادة الأصيلة

"Achieving Organizational Transparency in Technical Education Schools in Assiut Governorate in Light of the Dimensions of the Authentic Leadership Approach"

بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية تخصص

الإدارة وسياسات التعليم "

إعداد

محمد عبدالغني مصطفى سليم

د/ شيماء سعيد محمود

أ. د/ عنتر محمد احمد عبدالعال

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الفيوم

كلية التربية - جامعة سوهاج

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على التحديات التي تحول دون تحقيق الشفافية التنظيمية، واقتراح آليات فعالة لتعزيزها في مدارس التعليم الفني بمحافظة أسيوط، وذلك في ضوء أبعاد مدخل القيادة الأصيلة. وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي، حيث تناول الإطار النظري لمفهوم الشفافية التنظيمية من حيث التعريف، والأهمية، والمبادئ، والمعوقات، والمتطلبات، بهدف بناء تصور متكامل لتفعيل الشفافية داخل المؤسسات التعليمية. كما استعرض البحث مفهوم القيادة الأصيلة، مبرزاً خصائصها، وأهميتها، وأبعادها المتعددة، والدور الذي يمكن أن تنهض به في دعم الشفافية التنظيمية وتعزيزها. وتناول البحث كذلك تحليل واقع التعليم الفني بمحافظة أسيوط، من خلال دراسة شاملة لمفهومه وأهدافه وأهميته، إلى جانب عرض المؤشرات الكمية المتعلقة به، الأمر الذي أتاح الوقوف على أبرز التحديات التي يواجهها هذا القطاع الحيوي، واقتراح حلول عملية للتعامل معها. وقد أظهرت نتائج البحث مجموعة من

التحديات التي تعوق تحقيق الشفافية التنظيمية في مدارس التعليم الفني، من أهمها: ضعف كفاءة القيادات في تبني مفاهيم الشفافية، وتدني مستوى التواصل الفعال داخل البيئة المدرسية، وغياب بيئة تنظيمية آمنة تحفز على الإبلاغ عن المشكلات، بالإضافة إلى قصور البنية التكنولوجية، وافتقار النظام إلى آليات تقييم ومساءلة تتسم بالوضوح والموضوعية. وفي ضوء هذه التحديات، قدّم البحث عددًا من الآليات المقترحة لتعزيز الشفافية، من أبرزها: ترسيخ القيم الإنسانية كالصدق، والأمانة، والعدالة، وتعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي بين القيادات والعاملين، إلى جانب ضرورة تحديد الأهداف المؤسسية بوضوح، وضمان إتاحة المعلومات بدقة وشفافية لأصحاب المصلحة كافة.

الكلمات المفتاحية: الشفافية التنظيمية - مدارس التعليم الفني - القيادة الأصيلة.

Abstract:

The present study aimed to identify the challenges that hinder the achievement of organizational transparency and to propose effective mechanisms for enhancing it in technical education schools in Assiut Governorate, in light of the dimensions of the authentic leadership approach. The study adopted the descriptive methodology and addressed the theoretical framework of the concept of organizational transparency in terms of its definition, significance, principles, obstacles, and requirements, with the aim of developing an integrated vision for activating transparency within educational institutions. Moreover, the study reviewed the concept of authentic leadership, highlighting its characteristics, importance, and various dimensions, as well as the role it can play in supporting and enhancing organizational transparency. The research also included an analysis of the current state of technical education in Assiut Governorate through a comprehensive study of its concept, objectives, and significance, in addition to presenting quantitative indicators related to the sector. This allowed for the identification of the key challenges facing this vital sector and the proposal of practical solutions to address them. The findings of the study revealed a set of challenges that impede the realization of organizational transparency in technical education schools, most

notably: the limited capacity of leadership to adopt transparency-related concepts; the low level of effective communication within the school environment; the absence of a safe organizational climate that encourages problem reporting; in addition to inadequate technological infrastructure and the lack of clear, objective evaluation and accountability mechanisms. In light of these challenges, the study proposed several mechanisms to enhance transparency, most notably: instilling human values such as honesty, integrity, and justice; strengthening trust and positive interaction between leadership and staff; clearly defining institutional objectives; and ensuring accurate and transparent information access for all stakeholders.

Keywords: Organizational transparency- Technical Education Schools – Authentic Leadership.

المقدمة:

تشهد المؤسسات التعليمية في العصر الحديث تحولات جذرية تفرض عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة لتعزيز كفاءتها وتحقيق أهدافها. ومن أبرز هذه المفاهيم الشفافية التنظيمية، التي تُعد ركيزة أساسية لبناء الثقة بين القيادات والعاملين وتحسين جودة الأداء. وفي سياق مدارس التعليم الفني، التي تلعب دورًا محوريًا في إعداد كوادر مهنية تلبي احتياجات سوق العمل، تبرز أهمية تطبيق مبادئ الشفافية لضمان إدارة الموارد بشكل جيد وترسيخ النزاهة.

يُعتبر التعليم الفني في مصر أحد الأدوات الرئيسية لتحقيق برامج التنمية الشاملة، باعتباره عصب الاقتصاد وقاطرة التنمية. فهو دعامة مهمة من دعائم منظومة التعليم، ويضم أربعة أنواع من المدارس الثانوية الفنية: (التجارية، الفندقية، الزراعية، الصناعية)، ويشمل العديد من التخصصات الفنية التي تخدم جميع هذه المجالات. لذلك يُعتبر التعليم الفني مسئولاً عن إعداد القوى العاملة اللازمة لدعم برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. (خليل، فيفي أحمد توفيق، ٢٠٢١، ٣٣٥٩).

فصدق المديرين في التعبير عن عواطفهم ومشاعرهم الحقيقية للمرؤوسين، مع اتباع مستوى عال من الوضوح والدقة والصراحة في الإفصاح عن المعلومات وتحليلها ومن ثم مشاركتها بشكل علني معهم، بالإضافة إلى تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم حول العمل، وهذا بدوره ينمي الثقة المتبادلة في العلاقات بين المديرين والمرؤوسين، كما يشعر المرؤوسين بقدرتهم على انجاز المهام المطلوبة منهم بالشكل المناسب ومن ثم شعورهم بأهمية الوظيفة بالنسبة لهم (عبدالقادر، ومحمد، ٢٠٢٢، ٧٣٥).

تعتبر الشفافية أساساً لتهيئة بيئة مناسبة من حيث توافر المعرفة بالظروف المعاصرة والقرارات المتعلقة بالمؤسسة. كما تجعل بيئة العمل جذابة، حيث تسهل توقع التغيرات وتحديد توجهات المستقبل، كما أنها تحقق آثار ايجابية للقطاعين العام والخاص حيث تساعد في تحقيق كثير من الفوائد منها؛ زيادة الولاء والانتاجية بين العاملين، دعم وتقوية قيم التعاون والمشاركة والوضوح، تحسين النتائج وتقليل الغموض والفساد (رضوان، وعثمان، ٢٠٢١، ٧-٨)، كما أنها داعم أساسي لسياسات المنظمة الساعية نحو تمكين العاملين، حيث أن التمكين هو عملية تعزيز الشعور بالكفاية الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال إزالة العوائق، وتزويدهم بالمعلومات (الشدي، ٢٠٢١، ٢٨).

فالقيادة الأصيلة تسلط الضوء على شفافية القائد ونزاهته، والتي تتطور من خلال الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات حيث يعطى القادة الأصليون الأولوية لقيمهم ومعتقداتهم ويقاومون الضغوط الخارجية التي قد تضلهم عن ذواتهم الأصيلة كما يزرعون علاقات صادقة مع أتباعهم من خلال مشاركة الخبرات الشخصية والنقاط الضعيفة وتعزيز الثقة والتعاون وتحسين أداء الموظفين ورضاهم ونجاح المنظمة بشكل عام. (قيرش، وسماعيل، ٢٠٢٤، ٤٧٠).

يتضح مما سبق أهمية القيادة الأصلية في تحقيق الشفافية التنظيمية بمدارس التعليم الفني وهو ما يركز عليه البحث الحالي.

مشكلة البحث:

على الرغم من الأهمية المتزايدة لمدارس التعليم الفني في مصر كمحرك رئيس للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، لا تزال العديد من هذه المدارس- خاصة في محافظات الصعيد ومنها أسيوط- تواجه تحديات تتعلق بالشفافية التنظيمية، مما يؤثر على فاعلية الأداء الإداري وجودة العملية التعليمية. تتضمن هذه التحديات غياب الوضوح والشفافية في ممارسة الإجراءات الإدارية وكذلك المركزية في اتخاذ القرارات، مما ينعكس سلباً على الممارسات القيادية داخل المؤسسات التربوية والتي تتمثل في؛ انعدام الثقة بين القيادات والعاملين، تضارب الأدوار والمسئوليات، انخفاض الدافعية، احتكار المعلومات والقرارات، المحاباة والتمييز في التعامل، ضعف المساءلة والمحاسبة، غياب ثقافة العمل الجماعي (العواد، والسيد، ٢٠٢٤، ٥). كما أن هناك بعض الصعوبات مثل غياب التخطيط وضعف التنسيق لإعداد القيادات المدرسية، وغياب المشاركة الفعالة للعاملين بالمدرسة في صنع القرارات الإدارية (ناصر، والدغدي، واحمد، ٢٠٢٢)، ولكي تحافظ هذه المؤسسات على تطويرها واستمراريتها لا بد من توافر عنصر الشفافية التنظيمية حيث أصبحت الشفافية التنظيمية ضرورة استراتيجية يمكن أن تساهم في بقاء وتقدم المؤسسات كونها أداة فاعلة ومعاصرة في المؤسسات (عبدالله، والدوري، ٢٠٢٠، ٢)، وتشجع القيادة الأصلية على بناء علاقات شفافة تؤثر إيجابياً على أداء العمل وأهداف المنظمة من خلال أربعة مكونات رئيسية؛ الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي. (Hannah, S., 2022, 49).

ومن هنا تتبع مشكلة البحث في السؤال الرئيس: كيف يمكن تحقيق الشفافية التنظيمية في مدارس التعليم الفني بمحافظة أسيوط على ضوء أبعاد مدخل القيادة الأصلية؟

ويتفرع منه الاسئلة التالية:

١- ما الأسس الفكرية للشفافية التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٢- ما الأسس الفكرية للقيادة الأصلية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٣- ما واقع القيادة الأصلية في تحقيق الشفافية التنظيمية بمدارس التعليم الفني بمحافظة أسيوط نظرياً؟

٤- ما الآليات المقترحة لتحقيق الشفافية لتنظيمية في مدارس التعليم الفني بمحافظة أسيوط على ضوء أبعاد مدخل القيادة الأصلية؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الأسس الفكرية لكل من الشفافية التنظيمية، والقيادة الأصلية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، التعرف على واقع دور القيادة الأصلية في تحقيق الشفافية التنظيمية في مدارس التعليم الفني بمحافظة أسيوط نظرياً، الوصول إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق الشفافية لتنظيمية في مدارس التعليم الفني بمحافظة أسيوط على ضوء أبعاد مدخل القيادة الأصلية.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

١- يساهم البحث في إثراء الأدبيات التربوية المتعلقة بالشفافية التنظيمية والقيادة الأصلية.

- ٢- يوضح العلاقة بين القيادة الأصيلة وتحقيق الشفافية التنظيمية في المدارس الفنية.
- ٣- يسهم في تطوير إطار نظري يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية في المجال التربوي.
- ٤- يدعم صناع القرار في تطوير سياسات تعليمية قائمة على مبادئ الشفافية التنظيمية والقيادة الأصيلة.

الأهمية التطبيقية:

- ١- يقدم البحث تشخيصًا للمعوقات التي تعوق تحقيق الشفافية التنظيمية في مدارس التعليم الفني، ويعرض مجموعة من الآليات المقترحة للتغلب عليها.
- ٢- يسهم في تعزيز ممارسات الشفافية التنظيمية لدى القادة التربويين في المدارس الفنية، من خلال دعم المشاركة في اتخاذ القرار، وتطوير آليات المسائلة، وتحفيز القادة على التمكين والتفويض، إلى جانب ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية، وبناء الثقة بين القيادات والعاملين في البيئة التعليمية، بما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء التعليمي.
- ٣- يساهم في تحسين العلاقة بين الإدارة والمعلمين والطلاب من خلال خلق بيئة أكثر وضوحًا وعدالة.
- ٤- يوفر أساسًا لصانعي السياسات التربوية لاتخاذ قرارات مبنية على معايير واضحة لتحقيق التطوير المستدام في التعليم الفني.

مصطلحات البحث:

الشفافية التنظيمية: Organizational transparency

الشفافية (Transparency):

الشفافية لغويًا:

من الشَّفِّ، والشَّفِّ الثُّوبُ الرقيقُ وقبل السِّتْرِ الرقيق يُرى ما وراءه وجمعهما شُفُوفٌ وشَفَّ السِتْرُ يَشْفُ شُفُوفاً وشَفِيفاً واستَشَفَّ ظهر ما وراءه (ابن منظور، ٢٠١٠، ١٨٠).

أما الشفافية اصطلاحاً فتعرف كما يلي:

- نقيض الغموض أو السرية في العمل، وتعني توفير المعلومات الكاملة عن الأنشطة للمعنيين والراغبين في الاطلاع على الأعمال ، وما يتعلق بها من جوانب إيجابية أو سلبية على حد سواء دون إخفاء (رزق، وجوه، ٢٠٢٢، ٩).

- وضوح الاتصالات والعلاقات، ووضوح وعدالة تقييم الأداء، والفاعلية والتشاركية في صناعة القرارات، ووضوح آليات المسائلة، بما يسهم في القضاء على الفساد وبناء أنظمة النزاهة والعدالة (الباسل، وسليمان، ٢٠٢٢، ٢٥٠).

مما سبق يمكن تعريف الشفافية إجرائياً بأنها : الشفافية هي إتاحة المعلومات الدقيقة والكاملة حول الأنشطة الإدارية لجميع المعنيين دون غموض أو إخفاء، مع وضوح الاتصالات وتقييم الأداء، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار، ووجود آليات مساءلة واضحة، بما يعزز النزاهة ويُسهم في مكافحة الفساد وبناء أنظمة عادلة.

الشفافية التنظيمية:

- مجموعة السلوكيات التي تساعد على الوضوح التام في التشريعات واللوائح والقوانين لدى جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية والمدارس الثانوية وذلك لتوفير أداء يساعد على الاتصال ونشر المعلومات لدى جميع العاملين بالمدارس (ابو احمد، ٢٠٢١، ٦٠).

- فلسفة تسعى لترسيخ ممارسات قائمة على الوضوح والإفصاح في الاتصال، والأنظمة والقوانين، والمعلومات والبيانات، وإجراءات العمل، وتقييم الأداء، مما يساهم في تحسين الأداء في ظل المصداقية، والعدالة، والنزاهة (عبدالله، والدوري، ٢٠٢٠، ١٥).

ويرى الباحث أن الشفافية تمثل مجموعة من السلوكيات والممارسات المؤسسية التي تقوم على الوضوح والإفصاح في القوانين والأنظمة، وإجراءات العمل وتقييم الأداء، بهدف تعزيز الاتصال ونشر المعلومات بين العاملين، بما يسهم في تحسين الأداء وترسيخ قيم المصداقية، والعدالة، والنزاهة داخل المؤسسات التعليمية.

التعليم الفني: Technical Education

حدد قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ في المادة (٣٠) مفهوم التعليم الفني بأنه: ذلك النوع من التعليم الذي يهدف إلي إعداد فئة "الفني" في مجالات الصناعة، والزراعة، والتجارة، والخدمات، وتنمية الملكات الفنية لدي الدارسين. ويتم القبول في نوعيات التعليم الفني بعد الحصول على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي، ووفقاً للشروط والقواعد التي يصدر بها قرار وزير التعليم (قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م). وبالتالي فإن مدارس التعليم الفني هي تلك المدارس التي تهدف إلى تخريج الطلاب بفئة فني في مجالات الصناعة والزراعة والتجارة والفندقة، وذلك بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.

القيادة الأصيلة: Authentic Leadership

القيادة: يرجع الأصل اللغوي لكلمة قيادة إلى مادة (ق و د):

• قَادَ يَقُودُ، قُدًّا، قَوْدًا وَقِيَادًا وَقِيَادَةً، فَهُوَ قَائِدٌ، وَالْمَفْعُولُ مَقُودٌ. (عمر، ٢٠٠٨، ١٦٨)، وهي القدرة على أن تكون قائداً أو الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الجيد (Oxford Advanced Learner's Dictionary. accessed at 22-8-2024)

وتعريف القيادة الأصيلة بـ:

– نمط من أنماط السلوك القيادي الذي يستخدمه قائد المدرسة للتأثير الإيجابي على العاملين وحملهم على أداء أعمالهم وتحقيق أهداف المدرسة بالشكل الأمثل من خلال تبني المفهوم الأخلاقي في التعامل مع العاملين واستخدام التوازن في المعالجة وترسيخ مفهوم الشفافية في العلاقات مع العاملين (الجهني، والقرني، ٢٠٢٠، ٧٥٢).

- قدرة المدير على توجيه ممارساته في المدرسة، من منطلق وعيه بذاته وقيمه وبالآخرين، فهو يعمل من جهة وفقاً لقيمه وقناعاته، ومن جهة أخرى يدعم وجهات نظر الآخرين، وفقاً لتفاعل مدرسي يتسم بالشفافية، بالاستناد إلى قاعدة معلوماتية، ومن منظور أخلاقي مهني (نصر، ٢٠٢١، ١٢٣).

من خلال التعريفات السابقة نجد أن القيادة الأصلية إجرائياً هي: نمط قيادي أخلاقي يمارسه قائد المدرسة انطلاقاً من وعيه بذاته وقيمه الشخصية، ويُظهره من خلال التأثير الإيجابي على العاملين وتشجيعهم على الأداء الفعّال، عبر ترسيخ الشفافية، والعدالة، ودعم وجهات نظر الآخرين، معتمداً على توازن في المعالجة، واستناد إلى قاعدة معلوماتية، وهي قيادة تنبثق من شخصية القائد ولا تُكتسب بالتقليد أو التدريب، بل تتطور عبر التفاعل المستمر مع الفريق، مستمدة قوتها من دوافع القائد الداخلية ووعيه الأخلاقي في بيئة مهنية تعليمية.

حدود البحث:

- حدود مكانية: وهي مدارس التعليم الفني نظام الثلاث سنوات بمحافظة أسيوط.
- ويرجع سبب اختيار محافظة أسيوط إلى الآتي :
 - ١- تضم عددًا كبيراً من مدارس التعليم الفني (صناعي، زراعي، تجاري، فندقي) التي تخدم سوق العمل المحلي والإقليمي، وجود مبادرات حكومية مثل مشروع "التعليم الفني الشامل" وبرامج الشراكة مع القطاع الخاص (مثل مبادرة "مهارة مصر") يجعلها بيئة مناسبة لدراسة الشفافية والقيادة.
 - ٢- الحاجة إلى تحقيق الشفافية في الصعيد، وتطبيق مفاهيم القيادة الأصلية (التي تركز على النزاهة، الشفافية، والأصالة).
 - ٣- تضم أسيوط خليطاً من المناطق الحضرية والريفية، وجود فجوات في الخدمات بين المركز والأطراف قد يُظهر تفاوتاً في تطبيق المعايير التنظيمية.

٤- تحتوي أسيوط على مراكز تدريب مهنية متطورة (مثل الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا)، جامعة أسيوط وكليات التربية بها تُقدم دعمًا أكاديميًا لبحوث الإدارة التعليمية.

٥- وجود مشروعات مثل المدارس التكنولوجية التطبيقية في أسيوط يجعلها نموذجًا عمليًا للبحث.

• حدود موضوعية: حيث اقتصر البحث الحالي على تحقيق الشفافية التنظيمية بمدارس التعليم الفني في محافظة أسيوط على ضوء أبعاد مدخل القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة).

منهج البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الميدان، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا، ويعبر عنها تعبيرًا كميًا أو كميًا (درويش، ٢٠١٨، ٧٧)، حيث أن وصف الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالشفافية التنظيمية. يساعد في تفسير العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة ومستوى الشفافية التنظيمية، واقتراح آليات لتحقيق الشفافية في البيئة المدرسية.

الدراسات والبحوث السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة (سلامة، ٢٠٢٠). بعنوان: معايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي: دراسة تحليلية.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أبرز سلبيات معايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي وكيفية مواجهتها، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم العرض التحليلي لمعايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي، وتوصلت إلى مجموعة من السلبيات أبرزها: افتقاد المشاركة في مناقشة السياسة التعليمية واتخاذ القرار، وضعف أو قلة مشاركة التنظيمات الشعبية على المستوى القومي، أو

حتى على مستوى المحليات في اتخاذ القرارات التربوية المتعلقة باختيار القيادات التعليمية، مما يعني أن السلطة التعليمية المركزية تستأثر في أكثر الأحوال بتحديد الأشخاص الذين يتولون المناصب القيادية في التعليم قبل الجامعي.

٢- دراسة (رضوان, وعثمان. ٢٠٢١) بعنوان: التخطيط لتوظيف الشفافية لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مبادئ الانتوساي.

هدفت الدراسة إلى بناء إطار مقترح لتوظيف الشفافية كأداة فاعلة في مكافحة الفساد الإداري داخل مؤسسات التعليم قبل الجامعي، استنادًا إلى المعايير الدولية لمبادئ الإنتوساي (ISSAI). وسعت إلى تحديد آليات فاعلة لتفعيل الشفافية كمنهج استباقي لمواجهة مظاهر الفساد. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج المحورية، من أبرزها: تعزيز آليات الرقابة من خلال تفعيل دور دوائر التفتيش العام، وتشغيل اللجان الفرعية للمراقبة وفق الاختصاصات الوزارية. تمكين القيادات التعليمية عبر منحها قدرًا أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرار، وإشراكها في عمليات صنع القرار المؤسسي. تطوير نظم التقييم من خلال تقييم الأداء المؤسسي والفردى للقيادات العليا، وتفعيل آليات المسائلة والمحاسبة. بناء الهياكل التنظيمية من خلال تصميم هيكل تنظيمي واضح يحدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات بدقة، إلى جانب إعداد خرائط تنظيمية وأدلة إجرائية متكاملة. نشر الوعي المؤسسي عبر تنفيذ برامج توعوية تستهدف العاملين والقيادات، وترسيخ ثقافة النزاهة والمساءلة. وأكدت الدراسة أن تطبيق هذه الآليات بشكل متكامل يسهم بفاعلية في الحد من الفساد الإداري، ويسهم في بناء بيئة مؤسسية تتسم بالشفافية والحوكمة الرشيدة.

٣- دراسة (نصر، ٢٠٢١). بعنوان: تطوير مهارات القيادة الإدارية بمدارس التعليم العام بمصر في ضوء مدخل القيادة الأصيلة والاستفادة من خبرة استراليا.

هدفت الدراسة إلى تطوير المهارات القيادية الأصيلة لدى مديري مدارس التعليم العام في مصر من خلال الاستفادة من التجربة الأسترالية في هذا المجال. واعتمدت على المنهج الكيفي، وقد خلصت الدراسة إلى أن تطوير القيادة الأصيلة في المدارس المصرية يتطلب إعادة النظر في آليات اختيار المديرين، وتطوير برامج تدريبية متخصصة، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر، وإصلاح نظم التقييم والحوافز بما يدعم القيم والممارسات القيادية الأصيلة.

٤- دراسة (الرشيدي، ٢٠٢٢). بعنوان: البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة الحياة الوظيفية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة الحياة الوظيفية، واعتمدت على المنهج الاستقرائي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن القيادة الأصيلة تركز على السلوكيات الإيجابية التي تتضمن تعزيز الثقة بالنفس، والإخلاص، والمصادقية، والجدارة، والقيم الأخلاقية العالية التي تنعكس على تحسين العلاقة بين القائد ومروسيه، يمارس القائد السيطرة من خلال وضع معايير داخلية (سواء موجودة أو حديثة)، وتقييم التعارض بين هذه المعايير والنتائج الفعلية أو المتوقعة، وتحديد الإجراءات المزمعة للتوفيق بين هذه التناقضات، تتمثل أبعاد القيادة الأصيلة في شفافية العلاقات، الوعي الذاتي، التشغيل المتوازن، المنظور الأخلاقي الداخلي، وأكدت النتائج على أن هذه الأبعاد تسهم بشكل فاعل في تحسين جودة الحياة الوظيفية، مع وجود دور وسيط مهم للبراعة التنظيمية في تعزيز هذه العلاقة.

٥- دراسة (ناصر، والدغدي، واحمد، ٢٠٢٢). بعنوان: القيمة المضافة مدخل لتطوير أداء القيادات بمدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر - دراسة تحليلية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء القيادات في مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر، واقترح إجراءات لتطوير هذا الأداء باستخدام مدخل القيمة المضافة، واعتمدت على المنهج الوصفي. وتوصلت إلى وجود صعوبات تعيق القيادة المدرسية، أبرزها: غياب التخطيط، ضعف التنسيق في إعداد القيادات، ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، المركزية وقلة التفويض، البيروقراطية وتعقيد الإجراءات، مما يؤدي إلى غموض في تنفيذ القرارات وعدم تلبية احتياجات المدرسة بشكل فعال.

٦- دراسة (السعودي، وحاته، وسلامه، ٢٠٢٣). بعنوان الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ماليزيا وكيفية الاستفادة منها في مصر.

هدفت الدراسة إلى تطوير الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في مصر في ضوء تجربة ماليزيا، واتبعت المنهج المقارن عبر مراحل الوصف، التفسير، المناظرة، والتنبؤ. وتوصلت إلى أن الجدارات الوظيفية تركز على توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، وتحقيق أعلى درجات الكفاءة في الأداء، مع التركيز على القيادة، التفكير الناقد والإبداعي، حل المشكلات، استخدام التكنولوجيا، وسرعة اتخاذ القرار في المواقف المختلفة.

٧- دراسة (محمدي، ٢٠٢٥). بعنوان: تحسين الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر على ضوء القيادة الأصيلة.

هدفت الدراسة إلى تحسين الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر في ضوء القيادة الأصيلة، واعتمدت على المنهج الوصفي ومنهج العلاقات الارتباطية، وأجرت دراسة ميدانية عبر استبانة لمعلمي الحلقة الأولى. وتوصلت النتائج إلى أن غياب الشفافية، وضعف إشراك المعلمين، وضعف المتابعة للقرارات، جميعها عوامل تُحدّ من فاعلية القيادة في تحسين الأداء المدرسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Deyhimpour, M., & Dolati, H. 2020). بعنوان: تأثير الشفافية التنظيمية على جنون الارتياح التنظيمي بوساطة رأس المال الاجتماعي. هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الشفافية التنظيمية على جنون الارتياح التنظيمي بوساطة رأس المال الاجتماعي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن الاستثمار في رأس المال الاجتماعي وزيادة الشفافية التنظيمية يمكن أن يساعد في إدارة جنون الارتياح لدى الموظفين.

٣- دراسة (Lynch, J., et all.2022). بعنوان: "القيادة الحقيقية: دراسة نوعية للقيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الابتدائية الأيرلندية.

هدفت الدراسة إلى استقصاء آراء وتجارب قادة المدارس الابتدائية في أيرلندا فيما يتعلق بممارسات القيادة الأصيلة. واعتمدت منهجاً نوعياً من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع قادة المدارس. كشفت النتائج عن أهمية السمات الجوهرية للقيادة الأصيلة، والتي تضمنت: الشفافية في العلاقات، والوعي الذاتي، واتخاذ القرارات المتوازنة، والالتزام بالبادئ الأخلاقية الراسخة. كما حددت الدراسة العوامل المساعدة والمعيقة لممارسة القيادة الأصيلة، حيث تمثلت في السياسات التعليمية المعمول بها، والإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى الثقافة السائدة في البيئة المدرسية

٣- دراسة (Kral, P., & Schnackenberg, A. 2024). بعنوان: استجابات المؤسسات لمحددات الشفافية: تحليل نظري وتصنيف لأنظمة الشفافية.

هدفت الدراسة إلى تحليل تفاعل العوامل المؤثرة في تحقيق الشفافية التنظيمية، من خلال تصنيف ثلاثة محددات رئيسية: القوى التنظيمية (الهياكل والأنظمة الداخلية)، القوى البيئية (توقعات المجتمع وضغوطه)، والقوى الإدارية (دور القيادة). اعتمدت الدراسة على منهجية التنظير التكويني لتحليل العلاقات غير الخطية بين هذه العوامل، وتوصلت إلى خمسة أنماط مؤسسية للشفافية: نظام الشفافية المتكاملة

(التوازن الأمثل بين جميع العوامل)، نظام الشفافية القيادية (الهيمنة النسبية للعامل القيادي)، نظام الشفافية الشكلية (التركيز على الجوانب الظاهرية دون المضمون)، نظام الشفافية التكتيكية (الاستخدام الانتهازي لمبدأ الشفافية)، نظام الشفافية المزدوجة (تحقيق منافع مجتمعية مع تكبد خسائر تنظيمية).

٤- دراسة (Stuckey, L, 2024). بعنوان: الشفافية التنظيمية وتصورات الموظفين للمنظمة.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الشفافية التنظيمية والقيادة الأصيلة على إدراك الموظفين للدعم التنظيمي، والثقة، والسخرية التنظيمية، في إطار نظرية الفهم والتحديد، باستخدام تحليل المسار لاختبار الفرضيات. كشفت النتائج عن ارتباط إيجابي بين الشفافية وكل من الدعم والثقة، وارتباط سلبي مع السخرية التنظيمية، مع دور وسيط للقيادة الأصيلة في هذه العلاقة. كما تناولت الدراسة إدراك الموظفين للشفافية خلال أزمة كوفيد-١٩، باستخدام تحليل التباين المشترك (ANCOVA)، وأظهرت أن الشفافية كانت أعلى عند وضوح عناصر التواصل، مؤكدة أهمية الشفافية التنظيمية في تشكيل تصورات الموظفين وتقديم إطار استراتيجي للتواصل الفعال في الأزمات.

التعليق على الدراسات والبحوث السابقة:

البحث الحالي اتفق مع الدراسات السابقة في:

- المنهج حيث اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي.
- احتواء الدراسات السابقة على أحد متغيرات البحث.

وقد اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في:

- الحدود الجغرافية حيث اقتصر على محافظة أسيوط.

- تناول تحقيق الشفافية التنظيمية بمدارس التعليم الفني على ضوء أبعاد مدخل القيادة الأصيلة.
- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في الآتي:
- تحديد مشكلة الدراسة؛ حيث أن مدارس التعليم الفني بمحافظة أسيوط تعاني من ضعف الشفافية التنظيمية.
- بناء الاطار النظري للدراسة من خلال تعرف الابحاث وارشاده لبعض المراجع والصادر ذات الصلة بالبحث.
- اقتراح آليات لتحقيق الشفافية التنظيمية في مدارس التعليم الفني بمحافظة أسيوط على ضوء أبعاد مدخل القيادة الأصيلة.

خطوات السير في البحث: يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

- أولاً: الأسس النظرية للشفافية التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
 - ثانياً: الأسس النظرية للقيادة الأصيلة بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
 - ثالثاً: واقع القيادة الأصيلة في تحقيق الشفافية التنظيمية بمدارس التعليم الفني بمحافظة أسيوط نظرياً.
 - رابعاً: الآليات المقترحة لتحقيق الشفافية التنظيمية بمدارس التعليم الفني بمحافظة أسيوط على ضوء أبعاد مدخل القيادة الأصيلة.
- ونتناول فيما يلي هذه المحاور بالتفصيل:

- أولاً: الأسس النظرية للشفافية التنظيمية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- أ. مفهوم الشفافية التنظيمية وأهميتها في التعليم.

١ - مفهوم الشفافية التنظيمية:

- حق كل فرد من (العاملين أو العملاء أو الجمهور) في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي (سليمان، حنان البدرى، ٢٠٠٤، ٢٠٢٠).
- مبدأ يمنح الحرية لكل شخص في الحصول على المعلومات اللازمة حول إدارة الحكومة والسياسات وتحقيق الأهداف (رضوان، وعثمان، ٢٠٢١، ٩).

وبناءً على ما سبق من تعريف التي تم ذكرها، يمكن استخلاص مفهوم الشفافية التنظيمية بأنها: التزام المؤسسات التعليمية بنشر المعلومات والبيانات الخاصة بأنشطتها بدقة وموضوعية، سواء داخل المؤسسة أو خارجها. حيث تُعد هذه المعلومات حقًا مشتركًا لأصحاب المصلحة والموظفين، مما يضمن وصولها بشكل سهل وواضح من مصادرها المختلفة، وتمكين استخدامها كأساس لاتخاذ القرارات.

٢ - أهمية الشفافية التنظيمية في التعليم:

تتجلى أهمية الشفافية التنظيمية في مجال التعليم من خلال مساهمتها الفعالة في:

- مكافحة الفساد بكافة أشكاله.
- ضمان العدالة في تقييم أداء العاملين.
- تحسين جودة الأداء الوظيفي.
- تبسيط الإجراءات الإدارية، مما يعزز الكفاءة والفاعلية.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المجتمع التعليمي.
- تحقيق المساءلة الإدارية وفرض رقابة فعّالة.
- تعزيز روح الولاء والانتماء بين العاملين، وزيادة إنتاجيتهم.
- دعم خطط التطوير والتغيير، وتقليل مقاومتها.
- تشجيع الإبداع ورفع كفاءة العمل وسرعة الإنجاز.
- تعزيز الرضا الوظيفي بين العاملين.
- تحفيز القيادات والعاملين على الالتزام بالأخلاقيات المهنية.

- تعميق الثقة بين المؤسسة والعاملين والمستفيدين من خدماتها. هذه العوامل مجتمعة تسهم في بناء بيئة تعليمية شفافة وفعّالة، قادرة على مواكبة التطورات وتحقيق التميز (الاشين، ٢٠٢٣، ٤٦).

ب. مبادئ الشفافية التنظيمية :

تتمثل أهم مبادئ الشفافية التنظيمية كما أشار إليها كل من (الشهري، ٢٠٢٠، ٣٦ -٣٥)، (رضوان، وعثمان، ١١، ٢٠٢١، ١٠) فيما يلي :

١- الوضوح الإداري : ينبغي أن تكشف المؤسسة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية .
٢- العائد: يكون العائد الذي يحصل عليه من أدائه يكفيه دون الانتظار للحصول على رشوة.

٣- إتاحة المعلومات لجميع الأعضاء: يجب أن يعلم كل عضو في المؤسسة الأهداف العامة والأهداف الفرعية ويسعى إلى تحقيقها وتطويرها، وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها الأعضاء ليس فقط ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة ولكن أيضًا ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم ووحداتهم والمؤسسة ككل .

٤- المحاسبية لجميع الأعضاء وأن يكون لهم رأي في تحسين الأداء .
٥- تمكين الأعضاء من اتخاذ القرارات : وهو ما يعني المشاركة الفعالة من قبل الأعضاء في إدارة مؤسساتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي من جانب الأعضاء والتصرف في الموقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج .

٦- الشفافية المالية للعضو، بهدف وضوح المركز المالي للعضو - إقرار الذمة المالية - لإمكانية متابعة نشاطه والتأكد من خلو صفحته من الرشوة .

٧- الرقابة من الجميع وعلى الجميع: ومقتضى ذلك أنه إذا كان للرؤساء متابعة ورقابة المرؤوسين، فإن للمرؤوسين الحق أيضًا في رقابة مشروعية أعمال

الرؤساء وتقييمهم، وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متبادل بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة .

٨- مسئولية الجميع: ويقتضي ذلك تقرير المسئولية الجماعية لفرق العمل إلى جانب المسئولية الفردية؛ مما يجعل جميع الأعضاء حريصين على تحقيق الأهداف المخططة واحترام المشروعية الإجرائية والقانونية .

٩- حق الغير في معرفة ما يدور في المنظمة: من خلال الاطلاع على الوثائق والمستندات والتدفق الحر للمعلومات في جميع الاتجاهات.

ويرى الباحث أن مبادئ الشفافية تتلخص فيما يلي: الشفافية الإدارية والمالية، وعدالة الأجور، وتوفير المعلومات لجميع الأعضاء لتعزيز الأداء الجماعي والفردى، تمكين الموظفين من اتخاذ القرار، والمحاسبة المتبادلة، وتحقيق الرقابة الشاملة داخل المؤسسة، إتاحة المعلومات للمجتمع لضمان الوضوح والثقة.

ج. معوقات تحقيق الشفافية التنظيمية بالمؤسسات التعليمية:

يوجد العديد من المشكلات التي تواجه تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية ، وتمثل فيما يأتي (رضوان وعثمان، ٢٠٢١، ١٦) :

١- الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة والروتين والتعقيد والغموض في الإجراءات.

٢- ضعف التعاون بين الأجهزة الإدارية وغموض عملية التحديث والتطوير .

٣- الصراع بين الأهداف الشخصية والأهداف المؤسسية.

٤- غياب تفعيل نظام المحاسبية .

٥- نقص القوانين واللوائح التي تعزز الشفافية .

٦- الفساد وما يتبعه من مظاهر الخوف والتهديد، وانتشار الشائعات ذات الأثر السلبي على الروح المعنوية، وسيطرة رأس المال الخاص، والرشوة والمحسوبية .

- ٧- غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن من غياب الشفافية، مما يزيد من تقاوم المشكلة وصعوبة التعامل معها .
- ٨- غياب وجود ثقافة تنظيمية قوية متماسكة وإيجابية تؤدي إلى الالتزام والتحلي بأخلاقيات إدارية سامية .
- ٩- اعتقاد القائمين على السلطة أن الملفات والبيانات ملكاً لهم أو للمؤسسة وليست ملكاً للمواطنين.

- ١٠- وصول قيادات إدارية إلى مواقع ليست أهلاً لها، وتخوف الكثير منهم من نشر المعلومات بسبب عدم وجود تعليمات واضحة تنظم ذلك.
- ١١- ضعف قنوات التواصل بين الإدارة والعاملين.

ويرى الباحث أن معوقات تحقيق الشفافية في المؤسسات التعليمية تتمثل في: الروتين والأنظمة القديمة، ضعف التعاون بين الإدارات، الصراع بين الأهداف الشخصية والمؤسسية، عدم تفعيل المحاسبة، نقص قوانين الشفافية، الفساد والرعب المنتشر، غياب الحماية القانونية للمواطن، احتكار المعلومات، وصول غير المؤهلين للقيادة، ضعف قنوات التواصل بين المؤسسة والمجتمع.

د. متطلبات تحقيق الشفافية التنظيمية بالمؤسسات التعليمية:

من متطلبات تحقيق الشفافية بالمؤسسات التعليمية ما يلي (هلل، ٢٠٢٢، ١٩):

- ١- قيام المؤسسة بتشجيع العاملين على التعبير عن أفكارهم بثقة وحرية.
- ٢- التزام المؤسسات بالاستماع إلى الزملاء حول سبل تحسين الأداء.
- ٣- اعلان المؤسسات عن أهدافها لدى جميع العاملين.
- ٤- العمل على توفير سبل التواصل مع أولياء الأمور بصورة مستمرة.
- ٥- قيام المؤسسات بتعريف العاملين بها بالتطورات التي حدثت في أدائها.
- ٦- الكشف عن جميع العمليات والإجراءات والقرارات التي تم اتخاذها بالمدارس أمام العاملين.

- ٧- قيام المؤسسات باظهار الحقيقة والاعتراف بالأخطاء عند ارتكابها.
ومن متطلبات تحقيق الشفافية التنظيمية بالمؤسسات التعليمية ما يلي:
- ١- القيادة والثقافة التنظيمية الداعمة للشفافية: يجب أن تتبنى الإدارة العليا سياسة الشفافية كجزء من القيم الأساسية للمنظمة (Boiral et al. 2022,115).
 - ٢- أنظمة معلومات شفافة وسهلة الوصول: توفير قنوات اتصال مفتوحة (تقارير دورية، بوابات إلكترونية، اجتماعات علنية). (Ding et al. 2021,45).
 - ٣- الإفصاح الطوعي والامتثال القانوني: الالتزام بالمعايير القانونية (مثل قوانين مكافحة الفساد) مع تجاوزها نحو الإفصاح الطوعي (Gill et al,2023,203).
 - ٤- مشاركة الموظفين وأصحاب المصلحة: تفعيل آليات التغذية الراجعة والحوار المفتوح. (Islam ,2020,92).
 - ٥- الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر: دمج الشفافية في هياكل الحوكمة وإجراء مراجعات دورية. (Transparency International ,2023,12).
 - ٦- التكنولوجيا والأمن الرقمي: استخدام تقنيات مثل البلوك تشين لضمان الشفافية في المعاملات. (Warkentin & Orgeron ,2021,156).
- ويرى الباحث أن من متطلبات الشفافية أن تشجع المؤسسات العاملين على التعبير بحرية وثقة، مع الالتزام بالاستماع لمقترحاتهم لتحسين الأداء، وإعلان الأهداف بوضوح لضمان الشفافية. كما تهتم بتعزيز التواصل المستمر مع أولياء الأمور، وإطلاع العاملين على التطورات والإجراءات والقرارات المهمة. بالإضافة إلى ذلك، تتبنى المؤسسات مبدأ الصراحة والمساءلة من خلال الاعتراف بالأخطاء وتصحيحها، مما يعزز الثقة ويحفز العمل الجماعي لتحقيق النجاح.
- ثانياً: الأسس النظرية للقيادة الأصيلة بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.**
- أ. مفهوم القيادة الأصيلة (Authentic Leadership):

القيادة: يرجع الأصل اللغوي لكلمة قيادة إلى مادة (ق و د): قَادَ يَقُودُ، قُدًّا، قُوْدًا وقيادةً وقيادَةً، فهو قائِدٌ، والمفعول مَقُودٌ. (عمر، ٢٠٠٨، ١٦٨).

وهي القدرة على أن تكون قائداً أو الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الجيد (Oxford Advanced Learner's Dictionary. accessed at 22-8-2024)

اما الأصيلة: المصدر (أصل): وهو أصل الشيء: أساسه الذي يقوم عليه، والأصول مثل أصول العلوم: أي قواعدها التي تبنى عليها الأحكام، والأصيلة: أي أصيلة الرجل: ماله الثابت (المعجم الوجيز، ١٩٨٠، ١٩).

أما اصطلاحاً فتتعدد مفاهيم القيادة الأصيلة طبقاً لما يلي:

١- قدرة مدير المدرسة على تبني توجه أصيل في القيادة يساعده في تحقيق عوائد ونتائج أفضل وأكثر أصالة من خلال توظيف واستثمار كل الموارد المتاحة لدى المدرسة في تفويض السلطة، وصنع القرار الرشيد، تحقيق الاتصال الفعال، والتمكين الإداري بما يعزز تنقية الأفكار الجيدة والممارسات الناجحة ويحسن الأداء المدرسي ويزيد من فاعليته" (محمدي، ٢٠٢٤، ٧٧).

٢- عملية تتبعث من القائد ولا يمكن تعلمها ونقلها إلى قادة آخرين، فهي تتطور جنباً إلى جنب مع قيادة العاملين، وليس لها قيمة بدونهم، وتحركها قدراته ودوافعه الكامنة (محمود، وصمونيل، ٢٠٢٠، ٦٣).

٣- تتضمن مجموعة من النماذج المثلى، مثل القيادة الكاريزمية، والتحويلية، والقيادة ذات البصيرة، والقيادة الأخلاقية، فضلاً عن المعاملات الفعالة والتوجيه البناء، والقيادة المبنية على المشاركة، ويتسم القادة الأصلاء بتبنيهم للقيم الأخلاقية كعنصر أساسي في تفاعلاتهم مع المرؤوسين، وتتضمن هذه القيادة الأصيلة صفات إيجابية متعددة، مثل ارتفاع المعايير الأخلاقية، والتفكير الأخلاقي، والتوجه الإيجابي نحو تحقيق الأهداف المشتركة (Crawford, 2020, 116).

إجرائياً: أسلوب قيادي أخلاقي يمارسه قائد المدرسة انطلاقاً من وعيه بذاته وقيمه الشخصية، ويتجلى في تأثيره الإيجابي على العاملين، من خلال ترسيخ الشفافية

والعدالة ودعم الآراء، مع توازن في المعالجة واعتماد على معلومات موثوقة. تنشأ هذه القيادة من شخصية القائد ودوافعه الداخلية، وتتطور بالتفاعل المستمر مع الفريق في بيئة تعليمية مهنية، دون أن تُكتسب بالتقليد أو التدريب.

ب. خصائص القيادة الأصيلة.

يمكن تحديد بعض خصائص القائد الأصيل، والتي تتمثل في الآتي:

يتصف القائد بالسلوك الأخلاقي والموضوعية، ويتمسك بالقيم التي يؤمن بها رغم الضغوط، مع وعي ذاتي عالٍ وتقبل لنقاط القوة والضعف. يتعامل بصدق ونزاهة، ملتزمًا بالقيم والمعايير في علاقاته، ويحقق الشفافية من خلال مشاركة المعلومات والأفكار علنًا، ودعم الثقة المتبادلة، وتشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم (اسماعيل، ٢٠٢١، ٥٠١). ويرى الباحث أن خصائص القائد الأصيل تتمثل في: يتصرف القائد بأخلاق وموضوعية، ملتزمًا بالقيم والمبادئ في تعامله مع الآخرين، ويتسم بالتواضع والوعي الذاتي مما يدفعه للتطوير المستمر. يسعى لرفاهية الآخرين، ويتحلى بالنزاهة وتطابق القول والفعل، مما يعزز ثقة المرؤوسين. يشارك المعلومات لتحقيق الشفافية، ويشجع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم وإبراز قدراتهم القيادية، بما يسهم في بناء المنظمة مستقبلاً.

ج. أهمية القيادة الأصيلة.

وتتضح أهمية القيادة الأصيلة في أنها:

- ١- تؤثر بشكل إيجابي على السلوك التنظيمي والالتزام والرضا الوظيفي وأداء المرؤوسين (Dramićanin, S., 2019, 30).
- ٢- النهوض بأداء المعلمين، وزيادة الدعم المعنوي لديهم؛ لتحقيق الأهداف المنشودة؛ وصولاً إلى جودة المخرجات التربوية والتعليمية التي تنشدها المؤسسات التعليمية (الحارثي، ٢٠٢٠، ٧٢٣ - ٧٢٤).

وتبرز أهمية القيادة الأصيلة في المؤسسات بشكل عام والتعليمية منها بشكل خاص فيما يلي (نصر، ٢٠٢١، ١٣٢):

- ١- دعم وتحفيز المرؤوسين للمشاركة في الإنجاز المؤسسي.
- ٢- تأثيرها الإيجابي على الثقة في المدرسة.
- ٣- تأثيرها الإيجابي على مشاركة المعرفة.
- ٤- تأثيرها الإيجابي على تحسين الموقف التنافسي للمدرسة.
- ٥- تؤثر سلباً على التتمتع المؤسسي.
- ٦- تطور نظام الاتصال الاستراتيجي داخل المدرسة وخارجها القائم على الشفافية.
- ٧- تؤكد على النزاهة والإنصاف في المؤسسة.

يرى الباحث أن القيادة الأصيلة تُمثل عاملاً محورياً في تطوير البيئة التعليمية، من خلال تعزيز السلوك الإيجابي والرضا الوظيفي، ودعم أداء المعلمين، وبناء الثقة وتبادل المعرفة، مع الإسهام في الحد من التتمتع، وتطوير الاتصال القائم على الشفافية، وترسيخ قيم النزاهة والإنصاف داخل المؤسسة.

د. أبعاد القيادة الأصيلة.

تختلف الدراسات السابقة عن بعضها البعض في تناول أبعاد القيادة الأصيلة، ومن بين الدراسات التي تناولتها اتفقت على وجود أربعة أبعاد للقيادة الأصيلة دراسة : (محمود، ٢٠١٨)، (الحارثي، ٢٠٢٠)، (محمود وصموئيل، ٢٠٢٠)، (نصر، ٢٠٢١)، (القرني، ٢٠٢١)، (اسماعيل، ٢٠٢١)، (Demir&Zineirli, 2021)، (الرشيدى، ٢٠٢٢)، (Abbas, A., Usman, I., Saud, M., & Ekowati, D. 2021)، (عبدالقادر، ومحمد، ٢٠٢٢)، (Sharma, D. 2022)، (أحمد، ٢٠٢٣)، حيث دعت الحاجة إلى تعريف نظري للقيادة الأصيلة من خلال تحديد الأبعاد الرئيسية، في محاولة لتحديد هذه الأبعاد الرئيسية والتي تتمثل في: الوعي الذاتي، شفافية العلاقات والمنظور الأخلاقي، والمعالجة المتوازنة.

١- الشفافية في العلاقات Relationship Transparency :

تشير الشفافية في العلاقات إلى فلسفة أو ممارسة إدارية قائمة على الوضوح والدقة في نشر المعلومات بكافة المستويات الإدارية، والالتزام بالموضوعية والحيادية والنزاهة، وتعزيز الرقابة الذاتية والمساءلة المجتمعية (الشدي، ٢٠٢١، ٥٩٤).

وهي العملية التي يتم من خلالها تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين (اسماعيل، ٢٠٢١، ٥٠٨)، كما أنها تُمثل انعكاسًا طبيعيًا للذات المؤسسية عبر الإفصاح العلني والواضح عن المعلومات، وتتجلى في التعبير الصريح عن الأفكار والمشاعر الحقيقية بما يتوافق مع قيم المؤسسة وبيئتها، وتُعزز الثقة المتبادلة من خلال الموثوقية وعدم إخفاء الحقائق (Novitasari et al., 2020, 2 - 4). والمساعدة في تكوين الثقة والتعاون، وتعزيز العمل الجماعي بين الموظفين (Iqbal et al., 2020, 3).

ويرى الباحث أن الشفافية في العلاقات تعني صدق القائد في تعامله ووضوح رؤيته، مما يعزز الثقة مع المرؤوسين. وتتجلى في مشاركة المعلومات بصدق والتعبير عن المشاعر بوضوح، مما يقلل الغموض ويزيد المصداقية. كما تسهم في تقديم الدعم العاطفي وتعزيز الانتماء، مما يخلق بيئة عمل آمنة وموثوقة.

٢- الوعي الذاتي Self-awareness :

إدراك واضح لنقاط القوة والضعف، وكيفية رؤية المرء للعالم، والطبيعة المعقدة للذات، وتأثيرها على المحيطين (Yousaf & Hadi, 2020, 111) ؛ بمعنى التعرف على نقاط القوة والضعف والقيم والعواطف لدى الفرد حيث توجد العديد من المؤثرات التي تلعب دورًا مهمًا في حياة الإنسان والتأثير على بناء قراراته (نصر، ٢٠٢١، ١٢٨)، كما أن فهم مكانة القائد وما يحمله من قيم ومهارات يتطلب معرفة

عميقة بالنفس

(Iqbal et al., 2020, 3). وعليه فإن الوعي الذاتي هو :

- فهم شامل للذات يشمل نقاط القوة والضعف والقيم والمشاعر، وكيف تؤثر على الآخرين.
- يتأثر هذا الفهم بعدة عوامل ويسهم في اتخاذ قرارات واعية مبنية على قيم ومعتقدات واضحة.
- يركز على طرح أسئلة داخلية مثل "من أنا؟" لفهم أفعاله وتأثيرها.

٣- المعالجة المتوازنة للمعلومات **Balanced Processing for Information:**

يشير مفهوم المعالجة المتوازنة للمعلومات إلى قدرة القائد على تحليل جميع المعلومات ذات الصلة بشكل موضوعي قبل التوصل إلى قرار، إذ تتضمن هذه القدرة الاستعداد لطلب الآراء، حتى لو كانت هذه الآراء تتحدى وجهات نظر القائد الراسخة (Mutemi et al., 2023, 326)، مع الأخذ بعين الاعتبار آراء المديرين المتنوعة، والاستفادة من البيانات الموضوعية والعلاقات الشخصية (Kulophas & Hallinger, 2021, 5)، والقدرة على أن لا يكون متحيزاً في النظر في جميع المعلومات ذات الصلة، فإن ذلك من مقتضيات جودة القيادة (Iqbal et al., 2020, 3).

وبالتالي فإن المعالجة المتوازنة للمعلومات تشير إلى تحليل موضوعي للبيانات والآراء بعيداً عن التحيز، مما يمكّن القائد الأصيل من اتخاذ قرارات عادلة مبنية على الحقائق. ويحرص القائد على تنوع وجهات النظر لتعزيز الثقة وتقليل المقاومة، مع ارتباط ذلك بالوعي الذاتي وتجنب تشويه المعلومات، مما يدعم فعالية القيادة.

٤- المنظور الأخلاقي الداخلي **Internalized Moral Perspective:**

ويُطلق عليه أيضاً السلوك الأخلاقي للقائد وهو مستوى المعايير والقيم الأخلاقية الراسخة التي تمثل البوصلة لسلوكيات القائد مع مرؤوسيه وللقرارات التي يتخذها

(الأمري والعاني، ٢٠٢٣، ٤٩١)، ويعتبر المنظور الأخلاقي الداخلي أحد أهم أبعاد القيادة الأصيلة، إن تبني القائد للمعايير والمبادئ الأخلاقية يساعد على تعزيز الثقة بينه وبين المرؤوسين، الأمر الذي يحفزهم على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة ويزيد من ارتباطهم بالعمل (محمد، وامام، ٢٠٢١، ١٠٢). ويقصد به فعل الشيء الصحيح دوماً وهذا يرتبط بنوع داخلي ومتكامل من عملية التنظيم الذاتي التي تسترشد بالمعايير والقيم الأخلاقية (Yamak & Eyupoglu, 2021, 3), كما يعد بمثابة عملية تنظيم ذاتي تمكن القائد من التصرف واتخاذ القرارات المختلفة بناءً على قيمه ومعتقداته الداخلية ومبادئه الأخلاقية، ويتضح ذلك فيما يلي:

- إن تبني القائد للمعايير والمبادئ الأخلاقية يساعد على تعزيز الثقة بينه وبين المرؤوسين، الأمر الذي يحفزهم على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة وتزيد من ارتباطهم بالعمل (محمد، وامام، ٢٠٢١، ١٠٢).
 - الأسس الأخلاقية الإيجابية التي يتمسك بها القائد في علاقاته وقراراته، بحيث تكون قراراته من منطلق أخلاقي إيجابي، مهما كانت الضغوط الخارجية التي يواجهها (الحارثي، ٢٠٢٠، ٧٢٤).
 - ستند الفرد إلى منظومة قيم أخلاقية راسخة توجه تصرفاته ضمن الفريق، وتُكسبه القدرة على اتخاذ قرارات متوافقة مع مبادئه الداخلية، التي يظل متمسكاً بها رغم ضغوط البيئة التنظيمية والمجتمعية. (الصالح، ٢٠٢١، ٢٥٢).
- يتضح مما سبق أن القيادة الأصيلة تقوم على سلوكيات وقيم أخلاقية حقيقية، حيث يتصرف القادة بشفافية ونزاهة وفقاً لمبادئهم، مما يعزز الثقة ويحفز الموظفين على العطاء. ويسهم المنظور الأخلاقي في اتخاذ قرارات قائمة على القيم، ويُلهم الآخرين ليصبحوا قادة أفضل، بما يعود بالنفع على الأفراد والمنظمة ككل.
- هـ. دور القيادة الأصيلة في تعزيز الشفافية التنظيمية في المؤسسات التعليمية

من خلال استعراض مفهوم القيادة الأصلية وخصائصها وأهميتها وأبعادها يمكن توضيح دور القيادة الأصلية في تعزيز الشفافية التنظيمية في المؤسسات التعليمية، وذلك كما يلي :

١- الوعي الذاتي (Self-Awareness):

تستند القيادة الأصلية إلى إدراك القادة لنقاط قوتهم وضعفهم وقيمهم الشخصية، حيث يمكنهم هذا الوعي الذاتي من اتخاذ قرارات متوافقة مع هويتهم الحقيقية، مما يعزز الثقة مع الموظفين والطلاب. وتؤدي هذه الثقة بدورها إلى خلق بيئة تعليمية إيجابية قائمة على الشفافية والوضوح (الكبيسي، ٢٠٢٣، ٧٧).

ويتكون الوعي الذاتي من ثلاثة جوانب أساسية: الجانب المعرفي: فهم الذات والقدرات الشخصية، الجانب المهاري: اكتساب المهارات اللازمة للتكيف مع التحديات، الجانب القيمي: الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمهنية؛ حيث يتم تعزيز هذه الجوانب من خلال تمكين أفراد المجتمع المدرسي بمهارات تواكب التغيرات العالمية وبيئة العمل الرقمية (Khalil & Siddiqui, 2020, 33).

ويؤثر الوعي الذاتي على الشفافية التنظيمية من خلال؛ التغلب على الخوف حيث يُزيل الحواجز التي تمنع تبادل المعرفة، كالخوف من النقد أو الفشل، مما يشجع على الابتكار وحرية التعبير، تعزيز بيئة التعلم المرنة حيث يسودها التسامح والدعم، مما يحفز الأفراد على طرح الأفكار الجديدة وتطبيقها بثقة (Rabia et al., 2020, 291).

مما سبق يتضح أن الوعي الذاتي يلعب دوراً أساسياً في تعزيز الشفافية التنظيمية، من خلال بناء الثقة وتحسين التواصل وترسيخ ثقافة المساءلة، مما يُسهم في خلق بيئة عمل شفافة تدعم النمو المستدام والإنجاز الجماعي.

٢- المعالجة المتوازنة (Balanced Processing):

يتميز القادة الأصليون باعتماد منهجية شاملة في صنع القرار، تعتمد على تحليل موضوعي متكامل للجوانب المختلفة، مع إدماج وجهات النظر المتنوعة بشكل

عادل (عمر، ٢٠٢٤، ٣٨٧). كما تتطلب المعالجة المتوازنة تبني ممارسات قيادية مبتكرة في إطار سياسة تعليمية واضحة، وأطر عمل منظمة، وأساليب إدارية مرنة، مع ضرورة الانفتاح على المجتمع ومؤسساته لتعزيز التعاون وتبادل الخبرات بما يخدم الأهداف التربوية المشتركة (McAuliffe et al., 2019,9). وفي هذا السياق، تبرز أهمية الشفافية التنظيمية كأحد الركائز الأساسية للمعالجة المتوازنة، حيث تضمن وضوح الآليات وموضوعية القرارات، مما يعزز الثقة ويحقق التكامل بين جميع الأطراف المعنية.

٣- الشفافية في العلاقات (Relational Transparency):

ينص الدستور المصري على أن المعلومات والبيانات والإحصاءات والوثائق الرسمية ملك للشعب، والإفصاح عنها من مصادرها المختلفة، حق تكفله الدولة لكل مواطن، وتلتزم الدولة بتوفيرها وإتاحتها للمواطنين بشفافية، وينظم القانون ضوابط الحصول عليها وإتاحتها وسريتها، وقواعد إيداعها وحفظها، والتظلم من رفض إعطائها، كما يحدد عقوبة حجب المعلومات أو إعطاء معلومات مغلوبة عمداً (الدستور المصري، ٢٠١٤، ٢٩).

ويعد التواصل الإداري من أهم مرتكزات شفافية العلاقات حيث يجب أن تتسم عمليات الاتصال بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة بالشفافية من خلال تعاون مع بعضهم البعض، والتعاون المشترك بين عناصر عملية الاتصال لضمان حرية وصول المعلومات وتداولها (Gigol, 2020, 7).

كما يعد الوضوح الإداري من أهم أسس شفافية العلاقات حيث ينبغي أن تكشف المؤسسة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية بحيث يكون نشاط الإدارة واضحاً من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية وهو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات وذلك عند ممارسة كافة انشطتها التي تتعلق بمصلحة وشئون العاملين بالمؤسسة (الشلفان، ٢٠٢١، ١٢٩).

نستنتج مما سبق أن الشفافية في العلاقات الإدارية تُعد ركيزة أساسية لتحقيق الشفافية التنظيمية، حيث تعمل على: ضمان حرية تداول المعلومات، تعزيز التواصل والتعاون بين المستويات الإدارية، تحقيق الوضوح في صنع القرارات، بناء الثقة والنزاهة داخل المؤسسة، تعزيز المسائلة والعدالة.

٤- المنظور الأخلاقي الداخلي (Internalized Moral Perspective):

يستند المنظور الأخلاقي الداخلي إلى تطبيق المبادئ السلوكية والقيم الأخلاقية في الممارسات اليومية، بهدف تعزيز نفوذ القائد وضمان ولاء العاملين، بما يخدم المصالح المشتركة لجميع الأطراف المؤسسية. ويُعد القائد الأخلاقي نموذجاً يُحتذى به، حيث تُشكل قيمه الإطار المرجعي لكافة التفاعلات التنظيمية، مما يجعله مثلاً يُقتدى به في تطبيق هذه المبادئ ضمن الممارسات المهنية (يوسفى و يوب، ٢٠٢٠، ٨٨).

هذا وتتضح آليات عمل المنظور الأخلاقي الداخلي من خلال:

(Kaffashpoor & Sadeghian, 2020, 4)

- العدالة والمساواة:
- يتميز القائد الأخلاقي بالنزاهة والموثوقية، ويعامل جميع الأفراد بإنصاف دون تحيز.
- يتخذ قراراته بناءً على معايير موضوعية تضمن المساواة في المعاملة.
- المشاركة في صنع القرار:
- يُشرك القائد العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- يأخذ بعين الاعتبار آراء ومقترحات الموظفين، مما يعزز مبدأ المشاركة في السلطة.
- وضوح الأدوار والمسئوليات:
- يُحدد المهام والواجبات بشكل واضح ودقيق.

• يعتمد التواصل المفتوح لضمان فهم الجميع لتوقعات الأدوار، مما يعزز الكفاءة التنظيمية.

وبالتالي فإن المنظور الأخلاقي الداخلي يُسهم بشكل فعّال في تحقيق الشفافية التنظيمية من خلال: تعزيز الثقة بين القيادة والعاملين، ضمان العدالة والمشاركة في صنع القرار، تحسين الوضوح في الأدوار والمسؤوليات، تعزيز النزاهة والمساءلة في الممارسات الإدارية، وبذلك يصبح التمسك بهذا المنظور شرطاً جوهرياً لضمان استدامة المؤسسات ونجاحها في أداء رسالتها.

ثالثاً: واقع القيادة الأصيلة في تحقيق الشفافية التنظيمية بمدارس التعليم الفني بمحافظة أسيوط نظرياً:

أ. مفهوم التعليم الفني: (Technical Education) :

هو نمط من التعليم النظامي الذي تقوم به مؤسسات تعليمية نظامية لمدة ثلاث أو خمس سنوات ، حيث يسعى بنوعياته المختلفة إلى إعداد القوى العاملة الماهرة اللازمة لخط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة ويصب مباشرة فى سوق العمل، وتهدف منظومة التعليم الثانوى الفنى إلى تنمية القدرات الفنية لدى الدارسين فى مجالات الصناعة ، الزراعة ، التجارة ، والإدارة والخدمات السياحية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٩٧)، هو ذلك النوع من التعليم الذى يتم قبول الطلاب فيه بعد حصولهم على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي، وذلك بأنواعه (الصناعة- التجارة - الزراعة)، وفقاً للشروط والقواعد التي يصدر بها قرار وزير التعليم(قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م).

ب. أهمية التعليم الفني:

يعتبر التعليم الفني في مصر من أهم الحلول للتصدي للبطالة، وأحد الأدوات الرئيسية لتحقيق التنمية الشاملة، فهو دعامة مهمة من دعائم منظومة التعليم حيث يستفيد منه أكثر من مليوني طالب، موزعين على نوعياته الأربعة (صناعي،

- زراعي، تجاري، فندقى) بما يزيد عن ٢٢٠ تخصصًا فنيًا من التخصصات التي تخدم كافة المجالات، لذلك فهو المنوط به إعداد الكوادر الفنية والحرفية المتخصصة اللازمة لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة (<https://tech.moe.gov.eg/tech/gallery/365>)، ويحقق التعليم الفني الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة في مجالات عديدة ومنها: (المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠٣-٢٠٠٤، ٩٣-٩٤)
- ١- المشروعات الاستثمارية، بما تمثله من تكنولوجيا متقدمة وما تحتاجه من كوادر فنية ماهرة مثقفة ذات مستويات عالية.
 - ٢- الحصول على أعلى إنتاجية وأعلى جودة للمنافسة في الأسواق المحلية والخارجية.
 - ٣- توفير العمالة المطلوبة للمشروعات الجديدة المنتشرة في البلاد.
 - ٤- مواجهة البطالة وإعادة هيكلة العمالة بقطاع الأعمال العام لتحويلها إلى قوى منتجة توافق متطلبات سوق العمل.
 - ٥- الإعداد الجيد والتوجيه السليم لأصحاب المشروعات الصغيرة، وتوفير المعونة الفنية المناسبة لهم.
 - ٦- الاستفادة من المتسربين والمحرومين من التعليم بتحويلهم إلى قوى إنتاجية على أسس سليمة ثقافية ومهنية ودمجهم بسوق العمل.
 - ٧- توفير تدريب جيد وفعال مرتبط باحتياجات سوق العمل يحقق الرضا لدى أصحاب العمل.
 - ٨- تزويد الراغبين في الهجرة والعمل بالخارج بالمهارات التي تساعد على المنافسة والحصول على فرص عمل مناسبة ومستمرة.
- ويعد ذلك من نوع الاستثمار في رأس المال البشري الذي يعود بالنفع على الاقتصاد من حيث زيادة الإنتاجية وفتح أسواق للتصدير للخارج وتوفير العملات

الإجنية. وبالتالي فإن التعليم الفني ليس مجرد مسار تعليمي بديل، بل هو ركيزة أساسية في التنمية المحلية. من خلال ربطه بسوق العمل، ودعم ريادة الأعمال، وتحسين الاقتصاد المحلي، يصبح قوة دافعة لتحسين جودة الحياة وتقليل الفجوة بين التعليم والوظائف الفعلية.

ج. الواقع الكمي للتعليم الثانوي الفني بمحافظة أسيوط :

وللتعرف على الواقع الكمي للتعليم الثانوي الفني بمحافظة أسيوط سوف يتم القاء الضوء على أعداد المدارس، والفصول، والتلاميذ، والمعلمين المعيّنين والمتعاقدين بنوعيات التعليم الفني (الصناعي، الزراعي، التجاري، الفندقية) بمحافظة أسيوط خلال العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، ثم مقارنته بمتوسط الفترة من ٢٠١٨/٢٠١٩ إلى ٢٠٢٤/٢٠٢٥.

١- تطور أعداد مدارس، فصول، تلاميذ، معلمين معيّنين ومتعاقدين:

يتناول الجدول التالي تطور أعداد المدارس، الفصول، التلاميذ، المعلمين سواء معيّنين أو متعاقدين على مدار سبعة أعوام دراسية من ٢٠١٨/٢٠١٩ إلى ٢٠٢٤/٢٠٢٥؛ بإجمالي التعليم الفني بمحافظة أسيوط طبقاً لما ورد بالملخص الإحصائي للتعليم قبل الجامعي.

جدول (١) أعداد مدارس، فصول، تلاميذ، معلمين معيّنين ومتعاقدين بالتعليم الفني خلال الفترة من ٢٠١٨ إلى ٢٠٢٥ (الملخص الإحصائي للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٨ - ٢٠١٩ : ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥، ٢٧).

أعداد	مدارس	فصول	تلاميذ	معلمين معيّنين ومتعاقدين
٢٠١٩/٢٠١٨	٨٦	٢٠٥١	٨٦٦١٩	٥٢٩٥
٢٠٢٠/٢٠١٩	٨٧	٢٢١٦	٩٥٤٩٠	٥١٧٣

معلمين معينين ومتعاقدين	تلاميذ	فصول	مدارس	أعداد العام الدراسي
٤٩٨٢	١٠.٢١٠٤	٢٢٢٦	٩٢	٢٠.٢١/٢٠.٢٠
٤٤٦٨	١٠.٣٢٧٢	٢١٤٧	٩٢	٢٠.٢٢/٢٠.٢١
٤١٤٧	١٠.٤٦٢٣	٢.٧٦	٩٣	٢٠.٢٣/٢٠.٢٢
٣٦٦١	٩٥٦٨٥	١٩٩١	٩٦	٢٠.٢٤/٢٠.٢٣
٣٣١٠	٨٨٩٦٤	٢٢٩٢	٩٧	٢٠.٢٥/٢٠.٢٤
٣١.٣٦	٦٧٦٧٥٧	١٤٩٩٩	٦٤٣	اجمالي
٤٤٣٤	٩٦٦٨٠	٢١٤٣	٩٢	المتوسط

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أعداد المدارس في تزايد مستمر، حيث يزيد عدد المدارس في عام ٢٠٢٥/٢٠٢٤ عن المتوسط العام بمقدار (٥) مدارس.
- أعداد الفصول تشهد تذبذبًا؛ إذ شهدت السنوات الثلاث الأولى ارتفاعًا، تلاه انخفاض في السنوات الثلاث التالية، ثم ارتفاع غير مسبوق في عام ٢٠٢٥/٢٠٢٤، حيث تجاوز المتوسط بمقدار (١٤٢) فصلًا.
- أعداد التلاميذ شهدت ازديادًا خلال السنوات الخمس الأولى، تلاه انخفاض متواصل في العامين الأخيرين؛ مما أدى إلى انخفاض أعداد التلاميذ في عام ٢٠٢٥/٢٠٢٤ عن المتوسط بمقدار (٧٧١٦) تلميذًا.
- أعداد المعلمين في انخفاض مستمر على مدار السنوات السبع؛ مما أسفر عن انخفاض في العام الأخير بمقدار (١١٢٤) معلمًا مقارنة بالمتوسط.

- ارتفع عدد الطلاب لكل معلم، حيث بلغ نحو (٢٧) طالبًا/معلم في عام ٢٠٢٤/٢٠٢٥، مقابل (٢٢) طالبًا/معلم وفقًا للمتوسط، أي بزيادة قدرها (٥) طلاب/معلم.

وتتعدد المهن داخل كل نوع من الأنواع الأربعة (الصناعي - الزراعي - التجاري - الفندقية)، وذلك وفقًا لخطة وزارة التربية والتعليم في تطوير التعليم الفني لمواكبة متطلبات سوق العمل.

٢- استحداث مدارس جديدة دخلت نطاق الخدمة في محافظة أسيوط:

بالإضافة إلى نوعيات التعليم الفني - صناعي وزراعي وتجاري وفندقي - السابق ذكرها ففي السنوات الأخيرة تم إضافة مدارس جديدة منها؛ المدرسة الفنية لمياه الشرب والصرف الصحي، ومدرسة احمد ضيف الله الدولية للتكنولوجيا التطبيقية، ومدرسة We للتكنولوجيا التطبيقية التابعة للشركة المصرية للاتصالات ، وستناول ذلك فيما يلي:

- مدرسة مياه الشرب والصرف الصحي بأسيوط.

تعمل على تأهيل الطلاب للنهوض بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي في مصر، حيث تتولى الشركة القابضة تدريبهم وتعيينهم فور تخرجهم (رئاسة مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٢، ٣٠). تبدأ الدراسة من الصف الثالث الثانوي في ثلاثة تخصصات: تشغيل وصيانة محطات المياه، تشغيل وصيانة الشبكات، ومعالجة وضبط المحطات. (المدارس الثانوية الفنية لمياه الشرب [.https://www.hcww.com.eg](https://www.hcww.com.eg)).

- مدرسة أحمد ضيف الله الدولية للتكنولوجيا التطبيقية بأسيوط.

تُعد مدرسة أحمد ضيف الله للتكنولوجيا التطبيقية من المدارس الذكية الرائدة، حيث بدأت نشاطها في العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣، وتوفر تخصصات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا الرقمية. تعتمد المدرسة أعلى معايير التعليم

بإشراف محلي ودولي، وهي معترف بها من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، مما يتيح لطلابها الحصول على شهادة تعادل الثانوية العامة واستكمال الدراسة في الكليات والمعاهد الحكومية والخاصة. تتميز المدرسة بكونها صديقة للبيئة، حيث تستخدم الطاقة الشمسية ونظام ترشيد استهلاك الطاقة، وتوظف أحدث البرمجيات والمعدات لمواكبة التطورات التكنولوجية (الامتحان التعليمي، مدرسة احمد ضيف الله للتكنولوجيا التطبيقية، ٢٠٢٢).

– مدرسة We للتكنولوجيا التطبيقية التابعة للشركة المصرية للاتصالات.

بدأت الدراسة في العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ في مدرسة ثانوية فنية بنظام الثلاث سنوات بعد الإعدادية، وتهدف إلى إعداد فنيين تكنولوجيين مؤهلين في مجالات الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات، والبرمجة. يحصل الطالب عند التخرج على دبلوم فني متخصص وشهادة خبرة من الشركة المصرية للاتصالات "WE". توفر المدرسة تدريبًا عمليًا في معامل وورش حديثة، إلى جانب تدريبات ميدانية داخل مواقع الشركة والشركات التابعة، لإكساب الطلاب المهارات الفنية اللازمة للاندماج في سوق العمل بثقة وكفاءة (الدستور، مدرسة we، ٢٠٢٤).

د. أهم الجهود المبذولة لتدعيم الشفافية التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الفني.

ينص الدستور المصري على أن المعلومات والبيانات والإحصاءات والوثائق الرسمية ملك للشعب، والإفصاح عنها من مصادرها المختلفة، حق تكفله الدولة لكل مواطن، وتلتزم الدولة بتوفيرها وإتاحتها للمواطنين بشفافية، وينظم القانون ضوابط الحصول عليها وإتاحتها وسريتها، وقواعد إيداعها وحفظها، والتظلم من رفض إعطائها، كما يحدد عقوبة حجب المعلومات أو إعطاء معلومات مغلوبة عمداً (الدستور المصري، ٢٠١٤، ٢٩).

ويرى الباحث أن من أبرز الجهود الرامية إلى تعزيز الشفافية بمدارس التعليم الفني هي: نشر السياسات واللوائح بشكل علني وواضح لكل من الطلاب والمعلمين،

توفير قنوات اتصال وتقديم شكاوى ميسرة دون خوف أو تعقيدات، الاستفادة من التكنولوجيا مثل المنصات التعليمية التي تعرض المعلومات للجميع بشفافية، تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية حول مبادئ الشفافية والحوكمة الرشيدة، تشجيع السلوك الأخلاقي من خلال تقديم نماذج ناجحة من القادة والمعلمين.

هـ. التحديات التي تواجه مدارس التعليم الفني في أسبوط فيما يتعلق بالشفافية التنظيمية.

بالرغم من الجهود المبذولة لتدعيم الشفافية التنظيمية بمدارس التعليم الثانوي الفني إلا أنها مازالت هناك مركزية قوية في اتخاذ القرار؛ فالتطبيق الفعلي لا يزال محدودًا، فعلى سبيل المثال توضع السياسات العامة للبناء، والأولويات ومواصفات المبنى المدرسي والنماذج الهندسية مركزيًا. كما يعد المنهج شأنًا مركزيًا خالصًا لا تشارك أي من المحافظات في تصميمه، كذلك تتولى القيادات المحلية مناصبها بتوجيه من المركز إلى حد بعيد، وكذلك عملية التدريب وتصميم البرامج التدريبية المختلفة تتم بشكل مركزي (الخطة الاستراتيجية ، ٢٠١٤ ، ٤٦).

فهناك العديد من التحديات التي تواجه الشفافية الإدارية بالمؤسسات التعليمية، والتي تنطبق على معظم المؤسسات التعليمية بما فيها التعليم الفني بمحافظة أسبوط حيث أن جميع المؤسسات تخضع للنمط المركزي والمتمثل في وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني ومن هذه التحديات: ضعف نظم المعلومات، وطول قنوات الاتصال، والمركزية في صنع واتخاذ القرارات، وضعف الوعي بمنظومة الحقوق والواجبات الوظيفية، وضعف فاعلية نظم تقييم الأداء، وضعف نظم المسائلة، وجمود وتقادم التشريعات واللوائح المنظمة للعمل، وضعف الرقابة الإدارية والمالية، وافتقار ثقافة المحاباة والقوانين والمحسوبية والواسطة والبيروقراطية الإدارية (لاشين، ٢٠٢٣ ، ١٢٤).

ويحدد الباحث أهم التحديات التي تعترض تحقيق الشفافية التنظيمية في مدارس التعليم الفني بمحافظة أسبوط في النقاط التالية: نقص الكفاءة القيادية في تطبيق

مفاهيم الشفافية الحديثة، ضعف منظومة التواصل بين الإدارات المدرسية وهيئات التدريس والطلاب، سوء المناخ التنظيمي الذي يغلب عليه الخوف من المحاسبة، مما يثبط الإبلاغ عن المشكلات ويعوق التطوير المؤسسي، قصور في البنية التكنولوجية الداعمة لتحقيق الشفافية في إتاحة البيانات، افتقار النظام التعليمي لآليات التقييم والمسائلة الموضوعية والواضحة.

رابعاً: الآليات المقترحة لتحقيق الشفافية التنظيمية بمدارس التعليم الفني بمحافظة أسيوط على ضوء أبعاد مدخل القيادة الأصيلة.

الآليات المقترحة لتعزيز الشفافية التنظيمية في المؤسسات التعليمية:

- أ. تنظيم مناقشات حول اللوائح والتشريعات التي تنظم العمل في المدارس:
- ب. يعزز من وضوح الأطر القانونية والتنظيمية أمام جميع العاملين، مما يضمن فهماً مشتركاً للحقوق والواجبات، ويقلل من الغموض الإداري.
- ج. ترسيخ القيم الإنسانية القائمة على الصدق والأمانة والعدالة بين القائد ومرؤوسيه:
- د. يدعم مناخاً أخلاقياً داخل المؤسسة، ويُعد حجر الأساس لشفافية حقيقية تُبنى على الثقة والمصادقية.
- هـ. توجيه المدارس للإعلان عن أهدافها:
- و. يضمن وضوح الرؤية والرسالة، ويُمكن العاملين من محاسبة القيادة على أساس أهداف واضحة ومعلنة.
- ز. تعزيز التفاعل بين القادة والمرؤوسين لتمكينهم من التعبير عن أفكارهم:
- ح. يعزز الحوار المفتوح ويشجع على تبادل الآراء، مما يكشف التحديات مبكراً ويُسهّم في اتخاذ قرارات مشتركة وشفافة.
- ط. تنمية الثقة بين القائد ومرؤوسيه:

- ي. تُعد الثقة قاعدة أساسية للشفافية، إذ تخلق بيئة داعمة لمشاركة المعلومات والانفتاح في التواصل.
- ك. تمكين المتعاملين من الوصول إلى المعلومات الضرورية:
- ل. يسهم في ضمان الحق في المعرفة، ويمنع احتكار المعلومات داخل مستويات إدارية محددة، مما يعزز المساواة والشفافية.
- م. تقييم الذات يتم من خلال الحصول على تغذية راجعة عن الأداء من الزملاء:
- ن. يرسخ مبدأ الرقابة المتبادلة ويُعزز الشفافية في التقييم، بعيداً عن الأحكام الفردية أو التقييمات المنحازة.
- س. تدعيم المشاركة والحوار المفتوح بين القائد والمرؤوسين:
- ع. يقوي العلاقات التنظيمية، ويمنح جميع الأطراف فرصة للمساهمة في صنع القرار، مما يدعم الشفافية التشاركية.
- ف. ترسيخ مبدأ الوضوح والدقة في نشر المعلومات على جميع المستويات:
- ص. يحدّ من الإشاعات وسوء الفهم، ويُرسخ ثقافة الاتصال المؤسسي الواضح والفعال.
- ق. نشر ثقافة الشفافية داخل المؤسسة من خلال المسائلة الاجتماعية:
- ر. يعزز المسؤولية الجماعية، ويضمن التزام القيادة بتحقيق الصالح العام وليس المصالح الشخصية.
- ش. نشر ثقافة الشفافية داخل المؤسسة من خلال مبدأ الرقابة الذاتية:
- ت. يُشجّع الأفراد على الالتزام الداخلي بالقيم والسلوكيات الشفافة، دون انتظار رقابة خارجية.

خاتمة:

تتجاوز الشفافية التنظيمية في العملية التعليمية مجرد المبادئ النظرية لتصبح نظاماً عملياً متكاملًا يعتمد على: الوضوح في صنع القرار، المسائلة المؤسسية، المشاركة

الفاعلة لكافة الأطراف، وهذا المنهج يشكل ضمانة حقيقية لتحسين الجودة التعليمية، ورفع كفاءة الإدارة المدرسية، ومنع أي ممارسات غير رشيدة، مما ينعكس إيجاباً على مخرجات العملية التعليمية ككل.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ابن منظور، جمال الدين ابي الفضل (٢٠١٠). لسان العرب، ط٣، المجلد (٩). بيروت، دار الصادر.
- ابو احمد، محمد عبدالمنظلب ابراهيم (٢٠٢١). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الإدارة بالشفافية، مجلة " التربية في القرن ٢١ للدارسات التربوية والنفسية"-كلية التربية-جامعة مدينة السادات العدد الثامن عشر أبريل ٢٠٢١م.
- اسماعيل، دينا أحمد حسن. (٢٠٢١). النموذج البنائي للعلاقة بين القيادة الأصيلة المدركة ورأس المال النفسي والاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٥ (٧).
- الامتحان التعليمي، مدرسة احمد ضيف الله للتكنولوجيا التطبيقية، بتاريخ، ٢٠٢٢/٦/١٥، متاح على: <https://www.exam-eg.com/?p=16058> تاريخ الزيارة: ٢٠٢٤/٦/١٢.
- الأمري، سارة أحمد إبراهيم؛ والعاني، آلاء عبد الموجود عبد الجبار. (٢٠٢٣). دور سلوكيات القيادة الأصيلة في إدارة الحسد التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، مج ١٥، ١٤، العراق.

- الباسل، نسرین محمد فوزی، و سلیمان، هناء إبراهيم إبراهيم. (٢٠٢٢). رؤية مقترحة لمواجهة مشكلات تطبيق الشفافية على مؤسسات التعليم الجامعي بمصر. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، مج ١٧، ع ٢٤.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم، *قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م، المعدل بالقانون ٢٣٣ لسنة ١٩٨٨م*، المادة (٣٠).
- الجهني، سعود؛ والقرني، صالح (٢٠٢٠). القيادة الأصيلة لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقتها بالعدالة التنظيمية الإجرائية المدركة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية- جامعة المنصورة*، ١١٢ (٢).
- الحارثي، عبدالله. (٢٠٢٠). القيادة الأصيلة لدى قادة المدارس الأهلية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، (١١٢) (٢)، أكتوبر ٢٠٢٠.
- خليل، فيفي أحمد توفيق. (٢٠٢١م، نوفمبر). رؤية مستقبلية مقترحة لتطوير التعليم الثانوي الفني في مصر في ضوء الاتجاهات الحديثة، *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*. مج ٩١، ع (٩١).
- درويش، محمود احمد. (٢٠١٨). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية، القاهرة، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية*.
- الدستور المصري (٢٠١٤)، المادة ٦٨، الفقرة الأولى.
- الدستور، محافظات، وزير الاتصالات ومحافظ أسبوط يفتتحان مدرسة WE للتكنولوجيا التطبيقية، الأحد ١٤/يناير/٢٠٢٤ - ٠٨:٣٥ م، متاح على: <https://www.dostor.org/4606525>، تاريخ الزيارة: ٦/١٢/٢٠٢٤.
- الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر: *معجم مختار الصحاح*، ط ٢، مصر - القاهرة، ١٩٥٧م.

- رزق، رضا عطا المتولي وجوهر، علي صالح (٢٠٢٢). متطلبات تحقيق مبادئ الشفافية الدولية بالجامعات المصرية، *مجلة كلية التربية، جامعة دمياط*، ٨٠.
- الرشدي، أنور خالد صقر الخرينج. (٢٠٢٢). البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة الحياة الوظيفية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، مج ١٣.
- رضوان، وائل وفيق، و غنيم، رانيا وصفي عثمان. (٢٠٢١). التخطيط لتوظيف الشفافية: مدخلا لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء ISSAI مبادئ الانتوساي ، *مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد*، ع٣٥.
- السعودي، رمضان محمد محمد، حتاتة، أم السعد أبو العنين محمد، و سلامه، إيهاب حلمي إبراهيم. (٢٠٢٣) الجدارات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ماليزيا وكيفية الإفادة منها في مصر. *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، ١٠٨٤ ، العدد الأول - مج ٤.
- سلامة، وجيه سلامة عوض. (٢٠٢٠). معايير اختيار القيادات التعليمية بالتعليم قبل الجامعي: دراسة تحليلية. *مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة - مركز تطوير الأداء الجامعي* مج ١١، ع١٤.
- سليمان، حنان البديري(٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور الشفافية الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بجامعة أسوان، *المجلة التربوية، كلية التربية ، جامعة أسوان*، ج ٧٦.
- الشدي، ندى إبراهيم. (٢٠٢١). "درجة ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة شقراء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، ع ١٨٩، ج٢.

- الشلفان, عادل احمد (٢٠٢١). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري, **المجلة العربية للإدارة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية** ٤١ (٢).
- الشهري, عبدالله بن عوض (٢٠٢٠ أ). **الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية**, مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع, عمان.
- الصالح, أمل عبد الوهاب. (٢٠٢١). مدى تنبؤ ممارسة القيادة الأصيلة لرؤساء الأقسام التعليمية ودعمهم المهني للمعلمين بالاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم, **مجلة كلية التربية في العلوم التربوية**, جامعة عين شمس - كلية التربية, مج ٤٥, ٣ع - مصر - القاهرة.
- عبدالقادر, محمد سعد محمد, ومحمد, عبدالغفور محمد محمود. (٢٠٢٢). القيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى المرؤوسين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط, **مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية**, ع ٦٣, ج ٢.
- عبدالله, ضياء نجم, والدوري, زكريا مطلق. (٢٠٢٠). أثر الشفافية التنظيمية على التجديد الاستراتيجي في بنك الاتحاد الاردني, **رسالة ماجستير**, غير منشورة, جامعة الاسراء الخاصة, عمان.
- عمر, ذالة حيدر. (٢٠٢٤). دور القيادة الأصيلة في الحد من مقاومة التغيير: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من المعاهد الخاصة بأربيل, **مجلة الجامعة العراقية**, الجامعة العراقية مركز البحوث والدراسات الإسلامية, ع ٦٥, ج ٢, العراق - الشباط.
- العواد, باسم مصطفى إبراهيم, و السيد, إيمان عبدالحكيم إبراهيم. (٢٠٢٤). واقع ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة الدقهلية: دراسة ميدانية, **مجلة تطوير الأداء الجامعي**, مج ٢٥, ع ١٤.

- كيرش، محمد رضا، و سمايل، عيسي. (٢٠٢٤). واقع القيادة الأصيلة في مؤسسات القطاع العام: مقارنة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء. مجلة دفاتر اقتصادية، مج ١٥، ع ٢٤.
- الكبيسي، عقبة نافع سليم؛ وحمادي، احمد عباس. (٢٠٢٣). دور القيادة الأصيلة في سلوك العمل الإبداعي: بحث وصفي تحليلي لعينة من آراء العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في محافظة الأنبار، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك - كلية الإدارة والاقتصاد، مج ١٣، ع ٣، العراق.
- لاشين، كريمة محمد أحمد. (٢٠٢٣). تعزيز الشفافية الإدارية في ضوء التحول الرقمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الغربية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج ٤٧، ع ٢.
- المجالس القومية المتخصصة، " متابعة وتقويم نظم التعليم الفني " الدورة الحادية والثلاثون، ٢٠٠٣-٢٠٠٤.
- محمد، اسماء عبد العاطي، امام، محمود السيد. (٢٠٢١). تقييم أثر نمطي القيادة الملهمة والقيادة الأصيلة علي سلوكيات التتمر في مكان العمل بشركات السياحة، مجلة السياحة والفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة مطروح، المجلد (٣)، العدد (١).
- محمدي، رمزي فؤاد حمدي. (٢٠٢٥). تحسين الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر على ضوء القيادة الأصيلة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- محمود، الفرحاتي السيد وصموئيل، أماني زكريا (٢٠٢٠). علاقة ممارسة القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية. المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٣٠، (١٠٨)، ٥١-١٠٢.

- المدارس الثانوية الفنية لمياه الشرب, متاح على:
<https://www.hcww.com.eg>, تاريخ الزيارة ٢٢/٨/٢٠٢٤.
- ناصف, مرفت صالح , الدغدي, أحمد رفعت علي, احمد, فاطمة احمد محمد.
(٢٠٢٢). القيمة المضافة مدخل لتطوير أداء القيادات بمدارس التعليم الثانوي
الفني الصناعي في مصر: دراسة تحليلية. الإدارة التربوية, كلية التربية, جامعة
عين شمس, (٣٤).
- نصر, حنان حسن سليمان. (٢٠٢١). تطوير مهارات القيادة الإدارية بمدارس
التعليم العام بمصر في ضوء مدخل القيادة الأصلية وبلاستقادة من خبرة استراليا.
مجلة كلية التربية بالإسماعيلية, ٥٠ (١).
- هلال, شعبان أحمد محمد. (٢٠٢٢). القيادة الجديرة بالثقة: مدخل لدعم التنافسية
الذكية بالتعليم العام المصري. مجلة البحث العلمي في التربية, ٢٣ع, ج٥.
- وزارة التربية والتعليم والفني, الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية,
الملخص الاحصائي للتعليم ما قبل الجامعي, الفترة من ٢٠١٨/٢٠١٩ إلى
٢٠٢٤/٢٠٢٥, جملة الثانوي الفني بأسوط, متاح على:
https://emis.gov.eg/matwaya_egov.aspx?id=401,
<https://emis.gov.eg/>, تاريخ الزيارة ٧/٢/٢٠٢٥.
- وزارة التربية والتعليم والفني,
<https://tech.moe.gov.eg/tech/gallery/365>
- يوسفى راضية؛ و يوب, آمال (٢٠٢٠). أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع
الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية
قالم, مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة قاصدي مرباح
١٢(٢).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Boiral, O., Heras-Saizarbitoria, I., & Brotherton, M. C. (2022). Corporate sustainability and institutional transparency: The role of internal audits. *Journal of Business Ethics*, 178(1), 112-130.
- Crawford, D. A., Adams, J. B., Hobbs, G. R., Berend, K. R., & Lombardi Jr, A. V. (2020). Higher activity level following total knee arthroplasty is not deleterious to mid-term implant survivorship. **The Journal of Arthroplasty**, 35(1),
- Deyhimpour, M., & Dolati, H. (2020). The effect of organizational transparency on organizational paranoia mediated by social capital. *Social Capital Management*, 7(3), 373-398.
- Ding, W., et al. (2021). Digital transformation and organizational transparency: Evidence from AI-driven analytics. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 44-62
- Dramićanin, S. (2019). The impact of authentic leadership on the commitment of employees in travel agencies in the Republic of Serbia. **Bizinfo (Blace)**, 10(1).
- Gigol, T. (2020). Influence of authentic leadership on unethical proorganizational behavior: **The intermediate role of work engagement. Sustainability**, 12 (3), 1-14.
- Gill, D., et al. (2023). Mandatory vs. voluntary disclosure: Stakeholder trust in ESG reporting. *Journal of Corporate Finance*, 78, 200-215.
- Hannah, S. (2022). *Authentic Leadership and Employee Commitment, Behavior, and Performance during Organizational Change*. Capella University.
- Iqbal, S., Farid, T., Khan, M. K., Zhang, Q., Khattak, A., & Ma, J . (2020). Bridging the gap between authentic leadership and employees communal relationships through trust. **International journal of environmental research and public health**, 17(1), 250.
- Islam, M. A. (2020). Organizational transparency and accountability: A review of frameworks. *International Journal of Public Administration*, 43(2), 85-98.

- Kaffashpoor, A & Sadeghian, S. (2020). The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction a case study of private hospitals in Mashhad. **Kaffashpoor and Sadeghian BMC Nursing**. 19 (111), 1-8.
- Khalil, A., & Siddiqui, A. (2020). Authentic leadership and work engagement: The *mediatory role of employees*" trust and occupational self-efficacy. **International Journal of Organizational Leadership** 8(3), 17-42.
- Kulophas, D., & Hallinger, P. (2021). Leading when the mouth and heart are in unison: a case study of authentic school leadership in Thailand. **International Journal of Leadership in Education**, 24(2) ,145-156.
- Lynch, J., Daly, D., Lafferty, N., & Mannix McNamara, P. (2022). The Real Deal: A Qualitative Investigation of Authentic Leadership in Irish Primary School Leaders. **Societies**, 12(4), 106.
- McAuliffe, N., Bostain, S., & Witchel, D. (2019). The relationship between authentic leadership, trust, and engagement in library personnel. **Journal of Library Administration**. 59(3), 1–20.
- Mutemi, E., Kimiywe, J., & Nyakundi, A. (2023). The influence of balanced processing construct among health leaders on the governance of County Referral Hospitals in Kenya. **Reviewed Journal International of Business Management [ISSN 2663-127X]**, 4(1), 323-333.
- Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2020). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital?. **International Journal of Social and Management Studies**, 1(1), 1-21.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary:
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/leadership?q=leadership>, Accessed at 22-8-2024..
- Stuckey, L. (2024). Organizational transparency and employees' organizational perceptions (Doctoral dissertation).
- Transparency International. (2023). Corruption Perceptions Index 2023: Governance and transparency benchmarks. Berlin: TI Press.

- Warkentin, M., & Orgeron, C. (2021). Cybersecurity and organizational transparency: Balancing act. *Information Systems Management*, 38(2), 150-160.
- Yamak, O. U., & Eyupoglu, S. Z. (2021). Authentic leadership and service innovative behavior: mediating role of proactive personality. *SAGE Open*, 11(1), 2158244021989629.
- Yousaf, A., & Ul Hadi, N. (2020). Effect of Psychological Empowerment on Authentic Leadership and Affective Commitment Relationship. *Journal of Managerial Sciences*, 14.