

الشفافية الإدارية في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص ودورها في تميز الأداء لدى مشرفي التربية الرياضية العاملين فيها

أ.د. عناد جرجيس عبد الباقي الصوفي¹ أ.م.د. احمد عناد جرجيس الصوفي²

جامعة الحدياء / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة¹

جامعة الحمدانية/كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة²

(¹ Einad.ji@hu.edu.iq, ² Ahmedenadjarjees@uohamdaniya.edu.iq)

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على درجة توافر الشفافية الإدارية في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص، والتعرف على مستوى تميز الأداء المهني لمشرفي التربية الرياضية العاملين في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص، فضلاً عن الكشف عن مدى إسهام ممارسات الشفافية الإدارية في تحقيق التميز في أداء مشرفي اختصاص الرياضة، ولتحقيق هذه الأهداف استخدم الباحثان المنهج الوصفي بأسلوب المسح والعلاقات الارتباطية، وقد تم تحديد مجتمع البحث بمشرفي اختصاص التربية الرياضية العاملين في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص للعام الدراسي (٢٠٢٤-٢٠٢٥)، والذين يبلغ عددهم (١٧٠٠) مشرف اختصاص، وقد اختار الباحثان (٣١٤) مشرفاً منهم ليمثلوا عينة البحث الرئيسة، ومن ثم تم تقسيمها إلى ثلاث عينات فرعية هي (العينة الاستطلاعية، وعينة الإعداد، وعينة التطبيق النهائي) بعدد أفراد بلغ (١٤)، (١٨٠، ١٢٠) مشرف اختصاص، ومن أجل جمع البيانات المطلوبة في البحث تم إعداد مقياسين، الأول لقياس مستوى الشفافية الإدارية في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص، والثاني لقياس مستوى تميز الأداء لدى مشرفي اختصاص التربية الرياضية، وبعد الانتهاء من إعداد المقياسين على وفق الإجراءات العلمية، تم تطبيقهما على عينة التطبيق النهائي واستخراج النتائج وتحليلها إحصائياً توصل الباحثان لمجموعة استنتاجات:

- إن الشفافية الإدارية في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص كانت ذات مستوى عالي.
- إن مشرفي التربية الرياضية العاملين في مديريات الإشراف التربوي يتمتعون بمستوى عالي من الكفاءة المهنية والفاعلية الوظيفية.
- إن تعزيز الشفافية الإدارية في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص يؤدي بشكل واضح وملحوظ إلى رفع مستوى تميز الأداء لدى مشرفي التربية الرياضية العاملين فيها.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية - تميز الأداء.

١-المقدمة:

تعدّ مديريات الإشراف التربوي الاختصاص التابعة لمديريات التربية في العراق من الركائز الأساسية لضمان تحقيق جودة العملية التعليمية، والوصول لأهدافها المنشودة على صعيد المدارس الحكومية، وتؤدي هذه المديريات دوراً محورياً في قيادة العملية الإشرافية وتوجيهها، إذ إنها تعمل على متابعة أداء الهيئات التدريسية في مختلف التخصصات والمراحل، فضلاً عن تقييم الواقع التربوي وتقديم الدعم الفني والتربوي اللازم لتطوير قدرات المدرسين ورفع مستواهم المهني، وتتميز مديريات الإشراف التربوي بتنوع كواردها واختصاصاتها، إذ تضم نخبة من المشرفين ذوي الخبرة والاختصاص في العلوم، والآداب، واللغات، والتعليم الأساسي، ورياض الأطفال، والفنون والرياضة وغيرها من المجالات، مما يضمن تلبية الاحتياجات التعليمية للمناهج الحديثة والمتغيرات الزمنية، ويناط بهذه المديريات مهام كبرى تتمثل في تنفيذ الخطط الإشرافية الصادرة عن وزارة التربية، وتفعيل برامج التنمية المهنية للمدرسين، ورصد ومعالجة نقاط الضعف في الأداء التعليمي، فضلاً عن تشجيع الإبداع وتجارب التدريس الفعالة، كما تعدّ مديريات الإشراف الاختصاص حلقة وصل بين المدارس والإدارات العليا في المديريات العامة للتربية، إذ تسهم في نقل المشكلات من الميدان إلى الجهات المسؤولة والعمل على معالجتها، كما تسعى إلى توزيع الخبرات والمعارف الحديثة عبر القاعات التدريبية، وأساليب التطوير المهني المستدام، وبوصفه جزء من هذه المديرية فإن الإشراف الاختصاصي الرياضي يعمل على خلق بيئة مدرسية محفزة تشجع الطلبة والمدرسين على المشاركة الفاعلة في الأنشطة الرياضية المتنوعة، انطلاقاً من إيمانه العميق بدور الرياضة في بناء الشخصية المتكاملة، وتنمية المهارات الصحية والاجتماعية للطلبة، كما يسعى المشرفون الرياضييون إلى تقديم الاستشارات الفنية والإدارية للكوادر المدرسية، ومتابعة تنفيذ البرامج الرياضية، والتأكد من سلامة الإجراءات والتجهيزات المستخدمة، فضلاً عن اضطلاعهم بمهمة إعداد الخطط السنوية للفعاليات الرياضية، والتنسيق مع الجهات المختصة لتنظيم البطولات والمسابقات، وكذلك الإشراف على تطوير الملاكات الرياضية المدرسية عبر توفير الدورات التدريبية وورش العمل، ويمثل الإشراف الرياضي حلقة وصل فاعلة بين المديرية والمدارس، إذ يسعى دوماً لتحقيق التميز في الأداء والارتقاء بمستوى الرياضة المدرسية في العراق.

ومما لاشكّ فيه أن المؤسسات التعليمية والرياضية تسعى إلى ترسيخ بيئة عمل يبني فيها النجاح على الوضوح في الإجراءات، والعدل في التعامل، وتبادل المعلومات بين جميع الأطراف ذات العلاقة، مما يجعل الوصول للمعلومات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والقرارات أمراً ميسراً للجميع، وهو ما يرسخ الثقة بين الإدارة والكوادر التعليمية أو الرياضية من جهة، وبين المؤسسة والمجتمع من جهة أخرى، كما أنه يعزز ومن خلال جو تربوي رياضي احترام النظام والانضباط، وتتاح الفرص بشكل متساوي دون تمييز أو تحيز، وتعدّ المشاركة في اتخاذ القرار جزءاً أصيلاً من ثقافة هذه المؤسسات، إذ يتم تشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم دون خوف أو تردد، ويشعر كل فرد بقيمته الحقيقية ودوره المؤثر في دفع عجلة العمل إلى الأمام، فضلاً عن أهمية أن تنتشر هذه المؤسسات نتائج أعمالها وبرامجها وخططها المستقبلية بكل وضوح، مما يمنح الجميع القدرة على المتابعة والمساءلة البناءة، وأنه في ظل هذا النهج المتقدم يتم الحدّ من السلوكيات السلبية ويعزز الإحساس بالمسؤولية والإنجاز الجماعي، وهو ما يطلق عليه في عالم الإدارة المعاصرة بمصطلح الشفافية الإداري، وبالإشارة إلى فإن الشفافية الإدارية تعدّ واحدة من المفاهيم الإدارية المهمة التي تتجاوز حدود النظريات التقليدية، إذ إنها تتطلب من الإدارات تبني وعي إداري عالي، وأخذ الشفافية بعين الاعتبار كشرط أساسي لتحقيق التنمية الإدارية الناجحة، كما ترتبط الشفافية بدور حيوي في رفع كفاءة المنظمات، وجعلها قادرة على المنافسة، ومواجهة التحديات، وتخطي الروتين والملل، وتجاوز العقبات والصعوبات التي قد تعترض العمل الإداري. (البيتي، ٢٠٢٢، ص ١٩٠)

ومن المؤكد أن هذه المؤسسات التعليمية والرياضية تسعى إلى تقديم دور محوري في بناء الإنسان وتنمية المجتمع، إذ تتجسد رسالتها في إعداد أجيال قادرة على مواجهة تحديات العصر، وذلك عبر توفير المعرفة والمهارات، فضلاً عن ترسيخ قيم الإبداع والمسؤولية والالتزام، وإن تحقيق الأهداف الطموحة لهذه المؤسسات يتطلب صياغة منهجية عمل دقيقة تجمع بين التخطيط الواعي، والتنفيذ المتقن، والمتابعة المستمرة، إذ يسهم ذلك في الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة وتلبية تطلعات المستفيدين على اختلاف فئاتهم، وفي ظل البيئة المتغيرة والتنافس المتزايد، تبرز الحاجة إلى أن يعمل الأفراد داخل هذه المؤسسات بروح الفريق، والحرص على تشجيع المبادرات الخلاقة، مع الحرص على تطوير أساليب العمل والارتقاء بالإمكانات البشرية والمادية

مشكلة البحث:

تعاني مديريات الإشراف التربوي الاختصاص في البيئة التعليمية العراقية من عدد من التحديات الإدارية والتنظيمية التي تؤثر على فاعلية عملها وعلى جودة مخرجاتها، وقد لاحظ الباحثان بوصفه أحد المشرفين الاختصاص بأن هناك فجوة في مستوى التواصل بين الإدارة والميدان، وصعوبة وصول المعلومات الحيوية لمشرفي التربية الرياضية في الوقت المناسب، فضلاً عن أن العاملين في هذه المديريات قد يواجهون تبايناً في كيفية توزيع المهام والواجبات، وعدم وضوح بعض الإجراءات الإدارية، الأمر الذي يؤثر على شعورهم بالعدالة والرضا المهني، وكذلك فإنه تظهر أحياناً بعض الممارسات الروتينية التي تركز على الإجراءات الشكلية على حساب جوانب التفاعل المهني والتطوير الحقيقي للكوادر، إلى جانب تفاوت الفرص المتاحة أمام الجميع للمشاركة في اتخاذ القرار أو الاطلاع على آليات العمل، وأن هذه التحديات قد تتفاقم عند غياب قنوات واضحة لتبادل وجهات النظر أو تقديم المقترحات والشكاوى بشكل فعال وآمن، الأمر الذي ينعكس على ديناميكية العمل وروح الفريق بين المشرفين، وهو ما يؤدي بدوره إلى أن بعض المشرفين يظهرون كفاءة وفاعلية في عملهم، بينما يواجه آخرون صعوبات في تطبيق أسس الإشراف التربوي المثالي أو مواكبة التطورات المهنية، وقد يعود ذلك لعوامل ذات صلة بالخبرة، والتأهيل الأكاديمي، ونوع القيادة، أو ظروف العمل المحيطة بهم، هذه الظروف مجتمعة دفعت الباحثان لمحاولة فهم العوامل التنظيمية والإدارية القائمة في هذه المديريات، وتحليل آثارها على أداء مشرفي التربية الرياضية، وتعميق المعرفة بسبل الارتقاء ببيئة العمل بشكل تتكامل فيه العدالة مع الكفاءة وتحقيق النتائج، وذلك عبر صياغة هذه المشكلات في مجموعة تساؤلات هي:

- ما واقع آليات الشفافية الإدارية المطبقة في مديريات الإشراف التربوي؟
- ما مستوى تميز الأداء لدى مشرفي التربية الرياضية العاملين ضمن مديريات الإشراف التربوي؟
- ما دور الشفافية الإدارية لمديريات الإشراف التربوي الاختصاص في تحقيق تميز الأداء لدى مشرفي التربية الرياضية؟

أهداف البحث:

- ١- التعرف على درجة توافر الشفافية الإدارية و مستوى تميز الأداء المهني في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص من وجهة نظر مشرفي التربية الرياضية.
- ٢- الكشف عن مدى إسهام ممارسات الشفافية الإدارية في تحقيق التميز في أداء مشرفي اختصاص الرياضة.

على حد سواء، فعندما يصبح هناك توافق بين الرؤية الواضحة للقيادة، وخطط التطوير القائمة على أسس علمية، والإدارة التي تتبنى أفضل الممارسات العالمية، فإن المؤسسة تصبح قادرة على تحقيق نتائج استثنائية تتجاوز التوقعات، لذا فإنه من الأهمية بمكان وجود معايير ومؤشرات محددة تقيس مدى جودة الإنجاز، وفاعلية العمليات، ورضا المستفيدين، والمساهمة في بناء سمعة راسخة للمؤسسة في المجتمع، وعند بلوغ هذا المستوى المتقدم في الأداء وتكرار تحقيق النتائج الإيجابية، فإن يمكن الوصول إلى الحالة التنظيمية والفردية المتمثلة بتميز الأداء، وبالإشارة إلى (Eze et al., 2025) فإن تميز الأداء يشير إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية في تنفيذ المهام والوظائف، مع التركيز على تحسين الجودة، والابتكار، والاستمرارية في تقديم الأداء المتميز الذي يتجاوز المعايير التقليدية، ويعزز من قدرة الأفراد المنظمة على المنافسة والاستدامة. (Eze et al., 2025, p. 2093)

وأن أهمية البحث إن البحث في موضوع الشفافية الإدارية في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص ودورها في تميز الأداء لدى مشرفي التربية الرياضية العاملين فيها ينطوي على أهمية بحثية كبيرة تنعكس بصورة واضحة على الجهات المستفيدة، وعلى تطوير المعرفة العلمية في مجال الإدارة والتربية الرياضية على حد سواء، فمن الناحية النظرية يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بمفهوم الشفافية الإدارية، ويسلط الضوء على علاقتها بسلوكيات وأداء المشرفين التربويين في البيئة التعليمية العراقية، كما أنه يساعد في توضيح آليات تأثير الشفافية وسبل تجسيدها ضمن السياق التربوي، مما يوفر نموذجاً علمياً يمكن الاستناد إليه في بحوث ودراسات لاحقة في مجالات الإدارة التربوية والرياضية، كما يسهم البحث في سد فجوة معرفية في هذا المجال خصوصاً وأن الدراسات السابقة لربما لم تتطرق بشكل معمق إلى الربط بين الشفافية وتميز الأداء في هذا السياق المحلي، أما من الناحية التطبيقية فإن نتائج البحث ستوفر للجهات المختصة كمديريات التربية وأقسام الإشراف مؤشرات عملية تساعد في تقييم واقع الشفافية الإدارية، وتحديد الممارسات الإشرافية المتميزة، بما ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة المشرفين، وتحسين جودة الأداء في المؤسسات التعليمية والرياضية، فضلاً عن أن نتائج البحث قد تشكل دليلاً عملياً لبناء برامج تدريبية وتطويرية تركز على مفاهيم النزاهة والوضوح في التعامل الإداري، مما يزيد من فاعلية البيئة التنظيمية ويحفز المشرفين على تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز.

ت	مديرية لإشراف الاختصاص	عدد مشرفي الرياضة	ت	مديرية الإشراف الاختصاص	عدد مشرفي الرياضة
٢	صلاح الدين	٧٣	١	واسط	٨٠
٣	كركوك	٧٨	٣	النجف	٨٢
٤	كربلاء	٨٨	٤	البصرة	٨٩
٥	بغداد/الرصافة الأولى	٩٨	٥	ميسان	٨٤
٦	بغداد/الرصافة الثانية	٩٦	٦	ديالى	٨٣
٧	بغداد/الرصافة الثالثة	٩٠	٧	الأنبار	٨٥
٨	بغداد/الكرخ الأولى	٩٧	٨	ذي قار	٧٥
٩	بغداد/الكرخ الثانية	٩٣	٩	الديوانية	٧٦
١٠	بغداد/الكرخ الثالثة	٩١	١٠	المتشي	٦٨
المجموع					
١٧٠٠					

وقد اختار الباحثان من مجتمع البحث (٣١٤) مشرف اختصاص للترفيه الرياضية ليشكلوا عينة البحث الرئيسة بالاعتماد على قانون ثومسون في تحديد حجوم العينات، وبهدف الشروع في إعداد استبيانات البحث وتطبيقها على وفق الإجراءات العلمية قام الباحثان بتقسيم عينة البحث الرئيسة إلى ثلاث عينات فرعية، الأولى تمثل عينة التطبيق الاستطلاعي، بينما تمثل الثانية عينة الإعداد، أما العينة الثالثة فهي تمثل عينة التطبيق النهائي، والجدولين (٢) يبين تفاصيل عينة البحث الرئيسة.

الجدول (٢) يبين تفاصيل عينة البحث الرئيسة

نوع العينة	عدد لأفراد	النسبة المئوية
العينة الاستطلاعية	١٤	٤.٥%
الإعداد	١٨٠	٥٧.٣%
التطبيق النهائي	١٢٠	٣٨.٢%
المجموع	٣١٤	١٠٠%

٣-٢ أدوات القياس: بعد أن اطلع الباحثان على مجموعة من المصادر العلمية التي تتناول كل من مفهوم (الشفافية الإدارية) ومفهوم (تميز الأداء)، قام الباحثان بإعداد مقياسين لقياس مستويتهما لدى العينة المستهدفة في البحث، وقد جرت عملية الإعداد على وفق الخطوات العلمية في إعداد أدوات القياس.

مجالات البحث:

المجال البشري: مشرفو التربية الرياضية العاملين في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص التابعة لمديريات التربية في محافظات العراق للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥.

المجال الزمني: المدة الزمنية الممتدة بين ٢٠٢٥/٤/١ ولغاية ٢٠٢٥/٨/١.

المجال المكاني: بنايات مديريات الإشراف التربوي الاختصاص في محافظات العراق.

تحديد المصطلحات:

- **الشفافية لإدارية:** هو الوضوح التام في جميع الأنشطة والإجراءات وآليات العمل، وذلك عبر نشر المعلومات حول سير العمل الإداري وجعلها متاحة للأشخاص أو المجموعات المعنية في الوقت المناسب، بما يعزز سهولة الوصول للمعلومات وبتج المشاركة الفعالة، مع الالتزام بمبادئ الاحترام المتبادل بين جميع الأطراف. (الشهري والصائغ، ٢٠٢٣، ص ٢٠).

تميز لأداء: يعني امتلاك المقومات والإمكانات التي تزيد من فاعلية العمل، وترفع مستوى الأداء لتحقيق نتائج تفوق المعدل الممكن والمتوقع، مما يؤدي إلى جودة الخدمة والابتكار، ورضا المستفيدين، وتتألف المنظمة عبر تطبيق معايير وأهداف واضحة، وتمكين العاملين وتطوير قدراتهم بشكل مستمر.

(٢٠٢٢، ص ١٠)

٢- لإجراءات الميدانية:

٢-١ **منهج البحث:** اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي من خلال استخدام أسلوب المسح وأسلوب العلاقات الارتباطية لملائمتها طبيعة البحث ومشكلته.

٢-٢ مجتمع البحث وعينته:

البحراني بمشرفي الاختصاص للتربية الرياضية العاملين في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص التابعة لمديريات التربية في محافظات العراق للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، والذين يبلغ عددهم (١٧٠٠) مشرف اختصاص، والجدول (١) يبين تفاصيل مجتمع البحث.

الجدول (١) يبين تفاصيل مجتمع البحث

ت	مديرية لإشراف الاختصاص	عدد مشرفي الرياضة	ت	مديرية الإشراف الاختصاص	عدد مشرفي الرياضة
١	نينوى	٨٦	١	بابل	٨٨

٢-٤ صدق أدوات البحث:

٢-٤-١ صدق المحتوى: تم التحقق من صدق المحتوى لكلا المقياسين عبر القيام بتحليل محتوى المصادر العلمية المرتبطة بمتغيري الشفافية الإدارية وتميز الأداء، وقد توصل الباحثان فمن خلال هذا البحث إلى تحديد مفهوم كل من المتغيرين، فضلاً عن وضع تعريفات لكل منهما، والجدول (٣) يبين المصادر العلمية المعتمدة في البحث.

الجدول (٣) يبين صدق محتوى أدوات القياس.

المصدر	المتغير
(أوسرحان وشعبيات، ٢٠٢٤) (قدير وماجدي، ٢٠٢٤) ADDIN CSL_CITATION {citationItems:[{id:'ITEM-1',itemData:{'DOI':'10.61838/dmbaj.3.1.18','ISSN':'30418933','abstract':'Objective: The aim of this research is to examine and test the model for enhancing administrative transparency in interaction with e-government development programs in the Social Security Organization. Methodology: This research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection method. Data were collected using a standardized researcher-made questionnaire. The statistical population in the quantitative section includes all employees of the Social Security Organization. The sampling method for the present study, considering the target population, is stratified sampling. Approximately 65,000 individuals are in the population, and based on Cochran's formula, a sample of 385 individuals was selected. Subsequently, the composite reliability and the reliability of each research component were calculated, with the results indicating the reliability of the measurement tool. Additionally, the divergent and convergent validity of the questionnaire suggests the validity of the instrument. For data analysis, structural equation modeling was employed using the Smart PLS4 software. Findings: The results indicate that e-government has a significant impact on the growth and development of the Social Security Organization. Administrative structure and processes significantly influence managerial oversight, public oversight, and public accountability. Environmental factors also significantly impact managerial oversight, public oversight,	الشفافية الإدارية

المصدر	المتغير
(Raesi et al., 2024) (الشهري والصانغ، ٢٠٢٣) (القطاني والجارودي، ٢٠٢٣) '',uris':http://www.mendeley.com/documents/?uuiid=f14d94af-5c27-40ad-b0ff-33b326a8661a'}}',mendeley':{'formattedCitation':(الشهري والصانغ، ٢٠٢٣)',manualFormatting':(الشهري والجارودي، ٢٠٢٣)',plainTextFormattedCitation':(الشهري والصانغ، ٢٠٢٣)',previouslyFormattedCitation':(الشهري والصانغ، ٢٠٢٣)',properties':{'noteIndex':0,'schema':https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json'}} (Mohanty, 2022)	الشفافية الإدارية

المصدر	المتغير
--------	---------

صياغة عبارات أدوات القياس: خطوة أولى قام الباحثان بصياغة مجموعة من العبارات لكل واحد من المقياسين، وقد بلغ عدد العبارات التي تمت صياغتها لكل من مقياس الشفافية الإدارية في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص، ومقياس تميز الأداء لدى مشرفي التربية الرياضية (١٥) عبارة لكل مقياس.

المصدر	المتغير
(رؤوف وياسين، ٢٠٢١) (العابد، ٢٠٢١) (الهائشي ورياحي، ٢٠٢٠) (Alarfaj et al., 2025) particle:'',family':Hassan',given':Mohamed D.',non-dropping-particle:'',parse-names:false,suffix:''},container-title':Frontiers in Psychology,id':ITEM-1',issue':April',issued':{'date-parts':[2025]},page':1-12,title':Exploring al., 2025)',previouslyFormattedCitation':(Alarfaj et al., 2025)',properties':{'noteIndex':0,'schema':https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json}}developmental factors influencing performance excellence in twice-exceptional Saudi athletes: a case study of Paralympic champions',type':article-journal',volume':16',uris':http://www.mendeley.com/documents/?uuiid=21fb4fe1-6419-43e9-a7e9-4b809f11efb2'}}',mendeley':{'formattedCitation':(Alarfaj et al., 2025)',plainTextFormattedCitation':(Alarfaj et al., 2025)',properties':{'noteIndex':0,'schema':https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json}}ADDIN CSL_CITATION {citationItems:[{id:'ITEM-1',itemData:{'author':{'dropping-particle:'',family':Phuangsuwan',given':Penpim',non-dropping-particle:'',parse-names:false,suffix:''},dropping-particle:'',family':Siripipatthanakul',given':Supaprawat',non-dropping-particle:'',parse-names:false,suffix:''},dropping-particle:'',family':Praesri',given':Siripom',non-dropping-particle:'',parse-names:false,suffix:''},container-title':Advance Knowledge for Executives (AKE),id':ITEM-1',issue':1',issued':{'date-parts':[2024]},page':1-15,title':Development of Higher Education Institutions Based on Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) in Thailand',type':article-journal',volume':3',uris':http://www.mendeley.com/documents/?uuiid=a9e21ee2-2-	الشفافية الإدارية

صياغة بدائل لإجابة: أقدم الباحثان على وضع مجموعة من بدائل الاستجابة بهدف الإجابة عن عبارات المقياسين، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتضمن الأوزان (١-٢-٣-٤-٥)، وتمثلت بدائل الإجابة في (تنطبق تماماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق).

المتغير	المصدر
تميز الأداء	.

٢-٤-٢ الصدق الظاهري: عرض الباحثان كل من مقياس الشفافية الإدارية في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص، ومقياس تميز الأداء لدى مشرفي التربية الرياضية، على مجموعة من المختصين في الإدارة الرياضية، وبلغ العدد الإجمالي للمختصين (١١) مختصاً، وذلك بهدف التأكد من صلاحية العبارات في كل مقياس سواء من حيث مظهرها العام أو تمثيلها للمتغيرات محل الدراسة، كما عرض الباحثان بدائل الإجابات المقترحة على المختصين للتأكد من صلاحيتها للإجابة عن العبارات، والجدول (٤) يظهر نتائج آراء الخبراء حول صدق العبارات ظاهرياً.

الجدول (٤) يبين الصدق الظاهري لأدوات القياس

الشفافية الإدارية				تميز لأداء			
العبارة	موافق	غير موافق	نسبة الصلاحية	العبارة	موافق	غير موافق	نسبة الصلاحية
١	١١	-	%١٠٠	١	١٠	١	%٩٠.٩
٢	١١	-	%١٠٠	٢	١٠	١	%٩٠.٩
٣	١١	-	%١٠٠	٣	١٠	١	%٩٠.٩
٤	١٠	١	%٩٠.٩	٤	١٠	١	%٩٠.٩
٥	٩	٢	%٨١.٨	٥	٩	٢	%٨١.٨
٦	٩	٢	%٨١.٨	٦	٩	٢	%٨١.٨
٧	٩	٢	%٨١.٨	٧	٩	٢	%٨١.٨
٨	٩	٢	%٨١.٨	٨	١١	-	%١٠٠
٩	١١	-	%١٠٠	٩	٩	٢	%٨١.٨
١٠	١١	-	%١٠٠	١٠	١٠	١	%٩٠.٩
١١	١١	-	%١٠٠	١١	١١	-	%١٠٠
١٢	١٠	١	%٩٠.٩	١٢	١١	-	%١٠٠
١٣	١٠	١	%٩٠.٩	١٣	١١	-	%١٠٠
١٤	١٠	١	%٩٠.٩	١٤	٩	٢	%٨١.٨
١٥	١١	-	%١٠٠	١٥	٩	٢	%٨١.٨

يتبين من الجدول (٤) أن جميع عبارات مقياس الشفافية الإدارية ومقياس تميز الأداء كانت ذات صلاحية ظاهرية لتمثل المقياس الذي تنتبه له، وذلك لحصولها على نسب اتفاق آراء المختصين اقتربت بين (٨١.٨%-١٠٠%).

٢-٥ الدراسة الاستطلاعية: بهدف التأكد من وضوح عبارات كل من مقياس الشفافية الإدارية ومقياس تميز الأداء لدى عينة البحث، والتعرف على التحديات المحتملة عن تطبيقها عليها، قام الباحثان بتطبيق المقياسين بصورتها الأولية على مجموعة أفراد من عينة البحث

(Al-Shami & Al-Nashmi, 2024)

ADDIN CSL_CITATION {citationItems:[{"id":"ITEM-1","itemData":{"DOI":"10.51594/jimer.v6i7.1292","ISSN":"2664-3588","abstract":"Cultivating a culture of excellence is paramount for success in LNG production, and employee engagement plays a central role in achieving this goal. This abstract explores the synthesis of various employee engagement initiatives aimed at enhancing performance in LNG production facilities. Effective employee engagement initiatives are essential for fostering a culture of excellence within LNG production facilities. By empowering employees and promoting a sense of ownership and commitment, organizations can unlock the full potential of their workforce and drive continuous improvement in performance. This abstract examines a range of employee engagement strategies tailored specifically for the unique challenges and demands of LNG production. These initiatives encompass various aspects of employee engagement, including communication, training and development, recognition and rewards, and fostering a supportive work environment. Communication lies at the heart of effective employee engagement. Open and transparent communication channels facilitate the exchange of ideas, feedback, and information, fostering collaboration and alignment towards common goals. Additionally, regular communication helps employees feel valued and informed, enhancing their sense of belonging and commitment to the organization. Investing in training and development opportunities is another critical aspect of employee engagement in LNG production. By providing employees with the skills and knowledge they need to excel in their roles, organizations can empower them to contribute meaningfully to the success of the operation. Continuous learning opportunities also demonstrate a commitment to employee growth and development, which can boost morale and job satisfaction. Recognition

المتغير	المصدر
	(Ikevuje et al., 2024) (Wang et al., 2024)

المتغير	المصدر
تميز الأداء	'previouslyFormattedCitation':(Wang et al., 2024)},'properties':{'noteIndex':0},'schema':'https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json'} (Barbu & Scarlat, 2024) names:false,'suffix':'},{dropping-particle':'','family':'Scarlat','given':'Cezar','non-dropping-particle':'','parse-names:false,'suffix':'}','container-title':'Proceedings of the International Conference on Business Excellence','id':'ITEM-1','issue':'1','issued':{'date-parts':[2024]}],'page':'3607-3617','title':'Quality, Performance, Excellence: The Harmonious Organizational Triad','type':'article-journal','volume':'18','uris':{'http://www.mendeley.com/documents/?uoid=d17d61b8-73c8-43a3-afb5-b85fe433805f'],'mendeley':{'formattedCitation':(Barbu & Scarlat, 2024),'plainTextFormattedCitation':(Barbu & Scarlat, 2024),'previouslyFormattedCitation':(Barbu & Scarlat, 2024)},'properties':{'noteIndex':0},'schema':'https://github.com/citation-style-language/schema/raw/master/csl-citation.json'} (عمان، ٢٠٢٤) ADDIN CSL_CITATION {citationItems:[{"id":"ITEM-1","itemData":{"author":{"dropping-particle':'','family':'طلال','given':'عمر','non-dropping-particle':'','parse-names:false,'suffix':'}','dropping-particle':'','family':'شكر','given':'سعيد','non-dropping-particle':'','parse-names:false,'suffix':'}','dropping-particle':'','family':'طلال وآخرون','given':'(مضطفي، ٢٠٢٢)'}]}

مقياس تميز الأداء			مقياس الشفافية الإدارية		
مستوى الدلالة	درجة الارتباط	العبارة	مستوى الدلالة	درجة الارتباط	العبارة
٠.٠٠٠	٠.٦٢٠	١٠	٠.٠٠٠	٠.٧٧٩	١٠
٠.٠٠٠	٠.٧٧٤	١١	٠.٠٠٠	٠.٦٨٣	١١
٠.٠٠٠	٠.٨١٦	١٢	٠.٠٠٠	٠.٧٤٥	١٢
٠.٠٠٠	٠.٧٨٣	١٣	٠.٠٠٠	٠.٧٦٠	١٣
٠.٠٠٠	٠.٧٤٣	١٤	٠.٠٠٠	٠.٦٧٦	١٤
٠.٠٠٠	٠.٦٣٠	١٥	٠.٠٠٠	٠.٦٩٠	١٥

يبين الجدول (٥) بأن جميع عبارات مقياس الشفافية الإدارية كانت ذات اتساق داخلي معنوي مع الدرجة الكلية للمقياس، إذ اقتربت درجات الارتباط بينها (٠.٧٧٧-٠.٦٢٦) عند مستويات دلالة بلغت (٠.٠٠٠) لجميعها، وكذلك كانت جميع عبارات مقياس تميز الأداء متسقة معنويًا مع الدرجة الكلية للمقياس، إذ اقتربت درجات الارتباط بينها (٠.٨١٦-٠.٦٢٠) عند مستويات دلالة (٠.٠٠٠) لجميعها، وبالتالي احتفظ كل مقياس من المقياسين بعبارتهما الـ (١٥) دون تغيير.

٢-٧-٢ ثبات أدوات القياس: لتحديد مدى ثبات كل مقياس من مقياسي البحث، استخدم الباحثان طريقة التجزئة النصفية على إجابات عينة الإعداد المكونة من (١٧٢) استمارة والتي تتضمن (١٥) عبارة لمقياس الشفافية الإدارية و (١٥) عبارة لمقياس تميز الأداء، وقد تم تقسيم كل مقياس إلى نصفين، إذ يحتوي النصف الأول على درجات العناصر الفردية، والنصف الثاني يحتوي على درجات العناصر الزوجية، للحصول على نصف الثبات لكل مقياس، ولحساب معامل الثبات لكل مقياس استخدم الباحثان صيغة جتمان، والجدول (٦) يبين معاملات ثبات المقياسين.

الجدول (٦) يبين معاملات الثبات لأدوات القياس.

التجزئة النصفية	مقياس الشفافية الإدارية
٠.٩١٩	مقياس الشفافية الإدارية
معادلة جتمان	
٠.٩٥٧	مقياس تميز الأداء
التجزئة النصفية	
٠.٩٠٦	مقياس تميز الأداء
معادلة جتمان	
٠.٩٥٠	

٢-٨ أدوات القياس بصورتها النهائية: بعد تطبيق الإجراءات العلمية لإعداد مقياس الشفافية الإدارية في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص، وكذلك مقياس تميز الأداء لدى مشرفي التربية الرياضية، استقر كل منهما على (١٥) عبارة لكل منهما، ويتم الإجابة

الرئيسية والبالغ عددهم (١٤) مشرف اختصاص للتربية الرياضية تم اختيارهم عشوائياً، وقد تمت عملية التطبيق بتاريخ ٢٠/٤/٢٠٢٥.

٢-٦ إعداد النسخة الالكترونية للمقياسين: قام الباحثان بإعداد نسخة الكترونية لكل من مقياس الشفافية الإدارية ومقياس تميز الأداء بشكل مطابق للنسخة الورقية، وقد اعتمد الباحثان في ذلك على نموذج (Google Form) الالكتروني المصمم للمقاييس والاستبيانات، وقد تمت عملية توزيع الرابط الالكتروني بالاعتماد على تطبيق (WhatsApp) وبمساعدة فريق العمل المساعد في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص في جميع محافظات العراق، مع التأكيد على وصول الروابط إلى أفراد العينات المختلفة بشكل موحد.

٢-٧-٢ التطبيق على عينة الإعداد: قام الباحثان بتطبيق كل من مقياس الشفافية الإدارية ومقياس تميز الأداء على مجموعة مختارة عشوائياً مختارة من عينة البحث الرئيسية مكونة من (١٨٠) مشرف اختصاص للتربية الرياضية، وقد تم تطبيق المقياسين خلال الفترة ٥-١٥/٥/٢٠٢٥، وبعد جمع الاستمارات الموزعة تم تحديد (٨) استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي، في حين كانت (١٧٢) استمارة صالحة، وبالتالي قام الباحثان باستخراج النتائج وتحليلها إحصائياً للتأكد من الصدق والثبات.

٢-٧-١ صدق لاتساق الداخلي: استخرج الباحثان صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات مقياس الشفافية الإدارية ودرجاتها الكلية، وصدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات مقياس تميز الأداء وبين ودرجاتها الإجمالية، وقد تم تحقيق ذلك عبر حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس الخاص بها، ويوضح الجدول (٥) معاملات الاتساق الداخلي لكلا المقياسين.

الجدول (٥) يبين دق الاتساق الداخلي لأدوات القياس

مقياس الشفافية الإدارية			مقياس تميز الأداء		
العبارة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
١	٠.٦٨٥	٠.٠٠٠	١	٠.٦٩٢	٠.٠٠٠
٢	٠.٦٥٥	٠.٠٠٠	٢	٠.٧٥٤	٠.٠٠٠
٣	٠.٦٧٦	٠.٠٠٠	٣	٠.٧٨٨	٠.٠٠٠
٤	٠.٧١٥	٠.٠٠٠	٤	٠.٨٠٥	٠.٠٠٠
٥	٠.٧٧٧	٠.٠٠٠	٥	٠.٦٦٣	٠.٠٠٠
٦	٠.٧٢٠	٠.٠٠٠	٦	٠.٧١٩	٠.٠٠٠
٧	٠.٧١٤	٠.٠٠٠	٧	٠.٦٦١	٠.٠٠٠
٨	٠.٧٣٢	٠.٠٠٠	٨	٠.٥٤٤	٠.٠٠٠
٩	٠.٦٢٦	٠.٠٠٠	٩	٠.٦٧٧	٠.٠٠٠

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحتوى	الفقرة
مرتفع	٠.٨٦٢	٣.٨٢	تعلن مديرية الإشراف التربوي الاختصاص عن سياساتها وإجراءاتها بشكل واضح ومتاح لجميع المشرفين	١
مرتفع	١.٠٤٤	٣.٧٧	يتم تقديم تقارير دورية وشفافة عن أنشطة المديرية وإنجازاتها لمديرية التربية والجهات ذات العلاقة	٢
مرتفع	٠.٩٠٤	٣.٦٥	تسهل الإدارة وصول الجميع إلى الوثائق والمستندات الإدارية الخاصة بالنشاط الرياضي عند الطلب	٣
متوسط	١.١٩٠	٢.٩٥	توضّح الإدارة أسس توزيع الموارد المالية والبشرية داخل المديرية بشكل علني	٤
متوسط	١.٠١٠	٣.٤٠	تعتمد الإدارة نظام واضح لتقديم الشكاوى والاقتراحات ومتابعة معالجتها بشفافية	٥
مرتفع	١.٠٥٠	٣.٧٥	تلتزم الإدارة بالإعلان المسبق عن جميع الفعاليات والمسابقات الرياضية التي تنظمها المديرية	٦
مرتفع	٠.٩٥٥	٣.٩٥	يتم الإعلان عن نتائج الفعاليات الرياضية التي تنظمها المديرية وأداء الفرق بطريقة شفافة وموضوعية	٧
متوسط	٠.٩٦٤	٣.٣١	تعرض الإدارة معايير اختيار المشرفين المسؤولين عن تنظيم الأنشطة الرياضية بشكل معن للجميع	٨
مرتفع	١.٠٣٥	٣.٤٥	تعامل الإدارة جميع المشرفين بعدالة دون تمييز أو محاباة عند اتخاذ القرارات الإدارية	٩
مرتفع	٠.٩٥٣	٣.٧٥	تسعى الإدارة إلى توضيح معايير تقييم أداء المشرفين الاختصاص بشكل دوري وواضح	١٠
منخفض	١.٣٤١	٢.٥٩	يتم الإعلان عن مصادر التمويل وكيفية صرف الميزانية الخاصة بالقسم بشكل دوري منتظم	١١
متوسط	١.١٧٠	٢.٩٥	يتم تبرير التعيينات والترقيات والانتقالات في المديرية بشكل علني وواضح للجميع	١٢
متوسط	٠.٩٠١	٣.٣٢	تعلن الإدارة أسباب التغييرات أو القرارات المهمة التي تؤثر في الأنشطة الرياضية المقدمة	١٣
مرتفع	١.١٤١	٣.٥٢	توضح إدارة القسم الإجراءات التي تتبع في حال حدوث أخطاء أو تجاوزات إدارية أو مالية	١٤
مرتفع	٠.٩٣٩	٣.٨٠	تحرص الإدارة على نشر قواعد السلوك والانضباط الرياضي بشكل واضح لجميع المشرفين الاختصاص	١٥
مرتفع	١.٠٣٠	٣.٤٦	المقياس	

يبين الجدول (٨) أن عبارات مقياس الشفافية الإدارية حصلت على مستويات اقتربت بين (مرتفع، ومتوسط، ومنخفض)، إذ حصلت العبارات (١، ٢، ٣، ٦، ٧، ٩، ١٠، ١٤، ١٥) على مستويات مرتفعة

على هذه العبارات على وفق البدائل (تنطبق تماماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق) ذات الأوزان (١، ٢، ٣، ٤، ٥)، وبذلك تصبح أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها كل فرد من أفراد عينة البحث عند الإجابة عن كل مقياس منهما (٧٥) درجة، وأدنى درجة يمكن الحصول عليها (١٥) درجة.

الجدول (٦) يبين مفاتيح الإجابة عن أوت القياس.

العبارات	أُتفق بشدة	أُتفق	لا أتفق	لا أتفق بشدة
الأوزان	٥	٤	٣	٢

٢-٩ التطبيق النهائي: قام الباحثان بتطبيق كل من مقياس الشفافية الإدارية المكون من (١٥) عبارة، ومقياس تميز الأداء المكون من (١٥) عبارة على عينة مكونة من (١٢٠) مشرف اختصاص للتربية الرياضية يمثلون عينة التطبيق النهائية، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من عينة البحث الرئيسية، وبعد انتهاء عملية التطبيق تمكن الباحثان من استرجاع (١٠٩) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد جرت هذه العملية في الفترة بين ٥-١٢/٦/٢٠٢٥.

٢-١٠ تحديد مستوى العبارات: اعتمد الباحثان في تحديد مستويات عبارات كل من مقياس الشفافية الإدارية في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص، ومقياس تميز الأداء لدى مشرفي التربية الرياضية على طريق طول الفئة، والتي تعتمد على تحديد موقع الوسط الحسابي لكل عبارة ضمن الفئات المحددة، والجدول (٧) يبين مستويات عبارات المقياسين.

الجدول (٧) يبين طول على وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الفئة	النسبة المئوية	التفسير
١ - ١.٨٠	٢٠٪ - ٣٦٪	منخفض جداً
١.٨١ - ٢.٦٠	٣٦٪ - ٥٢٪	منخفض
٢.٦١ - ٣.٤٠	٥٢٪ - ٦٨٪	متوسط
٣.٤١ - ٤.٢٠	٦٨٪ - ٨٤٪	مرتفع
٤.٢١ - ٥.٠٠	٨٤٪ - ١٠٠٪	مرتفع جداً

٢-١١ أدوات إحصائية: اشتملت الطرق الإحصائية المستخدمة في البحث (النسبة المئوية، والوسط الحسابي، ومعامل الارتباط البسيط، ومعادلة جتمان، ومعادلة الانحدار الخطي البسيط، وطول الفئة).

٣- عرض النتائج ومناقشتها:

الجدول (٨) يبين مستويات عبارات مقياس الشفافية الإدارية

وهذا يتفق ما ذهب إليه (عبد الوهاب، ٢٠١٨) في أن الشفافية الإدارية تتحقق عندما تتوفر قنوات اتصال فعالة واضحة تتيح تدفق المعلومات بين الإدارة والمستفيدين، وتكون المهام والأدوار محددة لكل موظف دون غموض، مع ضرورة تطوير كفاءة القيادات الإدارية من خلال التدريب وتنمية المهارات، كما تتطلب اعتماد مبدأ التدوير الوظيفي لإثراء خبرات العاملين، وتوثيق الأعمال والقرارات بشكل منظم، واتباع أساليب عادلة وموضوعية في توزيع وتقييم المهام، مما يعزز بيئة العمل ويحقق الاستقرار والانتماء الوظيفي داخل المنظمة. (عبد الوهاب، ٢٠١٨، ص ١٣٨)

الجدول (٩) يبين مستويات عبارات مقياس تميز الأداء

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١	يضع مشرفو اختصاص التربية الرياضية خططاً سنوية وفصلية واضحة لأششطة الإشراف الرياضي تراعي احتياجات المدارس والمدرسين	٣.٦٦	٠.٨٢٧	مرتفع
٢	يحددون الأهداف العامة والخاصة للإشراف الرياضي وفق المعايير التربوية الحديثة	٣.٦٤	٠.٨٣١	مرتفع
٣	يحافظون على التواصل البناء مع كافة الأطراف المعنية بإدارة المدرسة، ومدرسي التربية الرياضية، وأولياء الأمور ويستجيبون لملاحظاتهم واحتياجاتهم	٣.٩٥	٠.٩٣١	مرتفع
٤	يبادرون إلى تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة لمدرسي التربية الرياضية ويسعون إلى نقل وتطبيق أفضل الممارسات المهنية والتعليمية في المجال	٤.٠٩	٠.٩٩٩	مرتفع
٥	بشرفون على تطبيق المناهج الرياضية الحديثة ويوجهون المدرسين لتحسين الأداء في دروس الرياضة	٣.٨٦	٠.٨٩٧	مرتفع
٦	يمتلكون معرفة واسعة بالتشريعات والأنظمة التربوية المتعلقة بمهنة الإشراف التربوي ويطبقونها بدقة وأمانة في جميع ممارساتهم	٣.٨٩	٠.٨٦١	مرتفع
٧	يوظفون استراتيجيات الإشراف الحديثة في العمل ويطورون أساليبهم بما يواكب المستجدات التربوية والتقنية في مجال التربية الرياضية	٣.٧٣	٠.٧٨٢	مرتفع
٨	يتابعون توفير الأدوات والمستلزمات الرياضية اللازمة ويبلغون عن أي نقص أو احتياج لضمان سلامة العملية التعليمية	٣.٣٦	١.٠٢٧	مرتفع
٩	يلتزمون بالمعايير المهنية والأخلاقية أثناء ممارسة مهامهم الإشرافية	٤.٥٠	٠.٥٨٦	جداً
١٠	يعكسون صورة مشرفة عن مديرية الإشراف التربوي من خلال التفاعل الإيجابي مع المجتمع المدرسي	٤.٥٩	٠.٦٥٣	جداً

بأوساط حسابية بلغت (٣.٨٢، ٣.٧٧، ٣.٦٥، ٣.٧٥، ٣.٩٥، ٣.٤٥، ٣.٧٥، ٣.٥٢، ٣.٨٠)، فيما حصلت العبارات (٤، ٥، ٨، ١٢، ١٣) على مستويات متوسطة بأوساط حسابية بلغت (٢.٩٥، ٣.٤٠، ٣.٣١، ٢.٩٥، ٣.٣٢)، أما العبارة (١١) فقد حصلت على مستوى منخفض لامتلاكها وسط حسابي بلغ (٢.٥٩) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وحصل المقياس بشكله الكلي على مستوى مرتفع بوسط حسابي (٣.٤٦) .

تشير النتيجة المرتفعة لمقياس الشفافية الإدارية في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص إلى وجود ثقافة تنظيمية تعزز من مبادئ الوضوح والمصادقية في جميع مناحي العمل الإداري، ويمكن أن يعزو الباحثان ذلك إلى الطريقة التي توفر بها المديرية المعلومات المتعلقة بسياساتها وإجراءاتها، إذ يتم الإعلان عنها بشكل واضح لجميع المشرفين، مما يضمن وضوح الرؤية والمعايير التي تُدار بها هذه المديريات، فضلاً عن أن تقديم تقارير دورية وشفافة عن الأنشطة والإنجازات للجهات المعنية يسهم في تعزيز الثقة والمساءلة داخلها، ويمنح الأطراف ذات العلاقة ومن ضمنهم مشرفي اختصاص التربية الرياضية فرصة للاطلاع المستمر على واقع الأداء ومجريات العمل، كما أن سهولة وصول المشرفين إلى الوثائق والمستندات الإدارية المتعلقة بالنشاط الرياضي عند الطلب يسهم دون أدنى شك في ترسيخ مبدأ إتاحة المعلومات للجميع دون احتكار، الأمر الذي يعطي انطباعاً إيجابياً حول شفافية الإجراءات، ويحد من أية شبهات تتعلق بالتلاعب أو إخفاء المعلومات، فضلاً عن أن حرص الإدارة على الإعلان المسبق عن جميع الفعاليات والمسابقات الرياضية، وإعلان نتائجها وأداء الفرق بطريقة موضوعية وشفافة يدعم بيئة التنافس العادل بين المشرفين، ويعزز من مصداقية النتائج، ويقلل من فرص التشكيك أو الاعتراض، كما يمكن ومن خلال هذه النتيجة ملاحظة أن العدالة في التعامل مع جميع المشرفين بعيداً عن أي تمييز أو محاباة في اتخاذ القرارات الإدارية أسهمت في تكريس مناخ إداري صحي يشعر فيه الجميع بالمساواة، وأن وضوح معايير تقييم الأداء التي تتبعها اللجان الرقابية في هذه المديريات، وتوضيح إجراءات التصرف عند حدوث أخطاء أو تجاوزات، كل ذلك يدعم بالتأكيد الشفافية المؤسسية، ويوفر خارطة طريق واضحة في التعامل مع هذه الحالات، من هنا فإنه يمكن القول إن ارتفاع هذا المؤشر يعود إلى وجود منظومة متكاملة من الممارسات الإدارية التي جعلت من الشفافية واقعاً ملموساً وليس مجرد شعارات، وأسهمت في تعزيز الثقة بين المشرفين والإدارات ودفعت باتجاه تحقيق أهداف المديريات بكفاءة وموضوعية أعلى.

المستمرة التي تضمن نقل أفضل الممارسات المهنية والتربوية وتطبيقها على أرض الواقع، كما يتضح من النتيجة المرتفعة إدراك مشرفي اختصاص التربية الرياضية لأهمية الإشراف على وفق المناهج الحديثة، وتوجيه المدرسين بشكل مباشر لتحسين أدائهم، فضلاً عن امتلاكهم معرفة عميقة وشاملة بالتشريعات والأنظمة التربوية، وتطبيقهم لهذه الأنظمة بأمانة تامة في جميع تفاصيل العمل، يضاف إلى ذلك توظيفهم المستمر لأحدث استراتيجيات وأساليب الإشراف التربوي في عملهم، وتطويرها بما يواكب التطورات الحاصلة في المجالين التربوي والتقني، كما يظهر حرصهم على المتابعة الدؤوبة لتوفير كافة الأدوات والمستلزمات الرياضية الضرورية، وإبلاغ الجهات المختصة بأي نقص لضمان استمرارية العملية التعليمية دون عوائق، فضلاً عن قدرتهم على تحديد مواطن القوة وفرص التحسين داخل برامج التربية الرياضية، وإيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات المتكررة يعكس خبرة وكفاءة تضعهم في مصاف القادة المتميزين في عملهم.

يشير (Iqbal et al., 2023) بأن متطلبات تميز الأداء لدى الأفراد داخل المؤسسات تشمل الالتزام بالمعايير والجودة، تطوير المهارات والكفاءات، والتحلي بروح المبادرة والابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيرات، والعمل بروح الفريق، فضلاً عن الالتزام بالأهداف والاستراتيجيات التنظيمية، والسعي المستمر للتحسين والتطوير الشخصي والمهني. (Iqbal et al., 2023, p. 265)

الجدول (١٠) يبين نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط

متغيرات البحث	درجة الارتباط	نسبة المساهمة (الأثر)	مستوى الدلالة
الشفافية الإدارية	٠.٥١٦	٠.٢٦٦	٠.٠٠٠

يبين الجدول (١٠) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية معنوية بين الشفافية الإدارية في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص وبين تميز الأداء لدى مشرفي التربية الرياضية، إذ بلغت درجة الارتباط بينهما (٠.٥١٦)، وأن هناك نسبة مساهمة (أثر) للشفافية الإدارية في تميز الأداء بدرجة بلغت (٠.٢٦٦)، وذلك عند مستوى دلالة بلغ (٠.٠٠٠)، وهذا يدل على أن ما يقارب من (٢٧٪) من التباين الحاصل في تميز الأداء لدى مشرفي التربية الرياضية يعود إلى الشفافية الإدارية التي تتبعها مديريات الإشراف التربوي الاختصاص، والباقي يعود لمتغيرات أخرى.

يعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن ارتفاع درجات الشفافية داخل مديريات الإشراف التربوي الاختصاص يخلق بيئة عمل يسودها الوضوح والثقة، وهو ما ينعكس إيجاباً على دوافع المشرفين، ومدى التزامهم نحو العمل الإبداعي والمبادرة والتطوير المستمر، كما يتجلى ذلك في قدرة المشرف

الفقرة	المحتوى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
١١	يطورون إجراءات جديدة لمعالجة المشكلات المتكررة في البيئة المدرسية الرياضية	٤.١٦	٠.٧٠٧	مرتفع
١٢	يحرصون على تنفيذ زيارات إشرافية منتظمة للمدارس وتوثيق ملاحظاتهم وتقديم التغذية الراجعة البناءة للمدرسين في اختصاص التربية الرياضية	٤.٣٩	٠.٦٨٣	مرتفع جداً
١٣	يظهرون مهارة عالية في تقييم الأداء التدريسي للمدرسين مستخدمين معايير واضحة وأنوات تقييم معتمدة تضمن موضوعية ودقة التقييم	٤.٠٧	٠.٨٦٦	مرتفع
١٤	يظهرون كفاءة في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في الإشراف والتطوير التربوي	٣.٧٣	٠.٨٦٥	مرتفع
١٥	يمتازون بقدرتهم على تحديد نقاط القوة وفرص التحسين في برامج التربية الرياضية، وتقديم الحلول والمقترحات العملية لتطوير الأداء	٤.٠٩	٠.٧٦٥	مرتفع
	المقياس	٣.٩٨	٠.٨١٨	مرتفع

يتبين الجدول (٩) أن عبارات مقياس تميز الاداء حصلت على مستويات اقترنت بين (مرتفع، ومرتفع جداً)، إذ حصلت العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ١١، ١٣، ١٤، ١٥) لامتلاكها أوساط حسابية بلغت (٣.٦٦، ٣.٦٤، ٣.٩٥، ٤.٠٩، ٣.٨٦، ٣.٨٩، ٣.٧٣، ٣.٣٦، ٤.١٦، ٤.٠٧، ٣.٧٣، ٤.٠٩)، وحصلت العبارات (٨، ١٢، ١٣) على مستويات مرتفعة جداً بأوساط حسابية بلغت (٤.٥٩، ٤.٥٠، ٤.٣٩)، وحصل المقياس بشكله الكلي على مستوى مرتفع بوسط حسابي (٣.٩٨).

تعكس النتيجة المرتفعة لمقياس تميز الأداء لدى مشرفي التربية الرياضية في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص مستوى عالياً من الاحترافية والارتقاء المهني في ممارسة مهامهم، ويعزو الباحثان هذا التفوق إلى التزام هؤلاء المشرفين بوضع خطط سنوية وفصلية دقيقة بحيث تعكس احتياجات المدارس والمدرسين، وتراعي خصوصية كل بيئة تعليمية، وهذا ينبع من إيمانهم بضرورة صياغة أهداف عامة وخاصة تتماشى مع المعايير التربوية الحديثة، فضلاً عن الحرص الشديد الذي يبديه هؤلاء المشرفين على بناء جسور تواصل مستدامة مع جميع الأطراف المعنية، فهم يتفاعلون مع إدارات المدارس من جهة، ويستجيبون لملاحظات واحتياجات المدرسين وأولياء الأمور بشكل بناء من جهة أخرى، ولا يتوقف دورهم عند حدود الإشراف التقليدي فحسب، وإنما يتعداه إلى إظهار الإبداع والمبادرة عبر تنظيم ورش العمل والدورات التدريبية

لذلك من أثر بالغ في الحفاظ على بيئة عمل متميزة وتحقيق أفضل مستويات الأداء لدى مشرفي التربية الرياضية.

٢-يوصي الباحثان الجهات المختصة في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص بضرورة المحافظة على مستوى التميز في الأداء لدى مشرفي التربية الرياضية وتعزيزه باستمرار، عبر توفير برامج تدريبية متخصصة، ودعم بيئة العمل المحفزة، وتكريم المشرفين المتميزين، لضمان استدامة الأداء العالي وتحقيق المزيد من الإنجازات التربوية والرياضية.

٣-يوصي الباحثان بضرورة العمل على تعزيز وتطبيق ممارسات الشفافية الإدارية في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص عبر تطوير آليات الإفصاح وتداول المعلومات، وضوح الإجراءات الإدارية، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار، بما يسهم مباشرة في رفع مستوى التميز والأداء المهني لدى مشرفي التربية الرياضية العاملين فيها.

المصادر:

- [١] أبوسرحان، ز. ع.، وشعيبات، م. ع. (٢٠٢٤). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، المجلد ٦ (العدد ٣)، ص ٢٩٠-٣٤٧.
- [٢] البطني، أ. ع. م. (٢٠٢٢). الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي المصارف التجارية العاملة في مدينة سرت. مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، المجلد ١٢ (العدد ٢)، ص ١٩٠-٢١٢.
- [٣] الشهري، أ. ع. ح.، والصانغ، ن. م. س. (٢٠٢٣). واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ٧ (العدد ٥)، ص ١٧-٤٦.
- <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R170922>
- [٤] العابد، س. (٢٠٢١). الشفافية الإدارية والقيادة. عدد خاص بالمنندى الدولي العاشر للبحث العلمي، أبحاث المؤتمر الدولي الرابع للعلوم التربوية، أنطاليا، ص ١٨١-١٩٢.
- [٥] القحطاني، س. ب. د. ع.، والجارودي، م. ب. إ. (٢٠٢٣). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالنقطة التنظيمية للمعلمات في المملكة العربية السعودية. مجلة بحوث للعلوم الإنسانية والاجتماعية والتربوية، المجلد ٣ (العدد ١٢)، ص ٩٢-١٤٤.
- <https://doi.org/21608/BUHUTH.2023.228943.1546>
- [٦] الهاشمي، م.، وبراحي، م. (٢٠٢٠). دور الإدارة الإلكترونية في تكريس الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري والمالي. مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ٣١ (العدد ٤)، ص ١٨١-١٩٥.
- [٧] رؤوف، خ. م.، وياسين، م. خ. (٢٠٢١). الشفافية الإدارية ودورها في تشخيص عيوب التنظيم الإداري لدى مدرء المدارس الثانوية. مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة، المجلد ٣ (العدد ٣)، ص ١٩-٣١.

على تنفيذ مهامه بفاعلية أكبر عندما تتاح له فرصة الاطلاع على السياسات والمعايير والتقييمات بشكل واضح، وأنه طالما شعر مشرفو اختصاص التربية الرياضية أن الإجراءات التي تتبعها مديريات الإشراف التربوي تتسم بالعدالة والموضوعية، فإن ذلك يحفزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، ويدفعهم نحو تحقيق مستويات متقدمة من الأداء المهني، فضلاً عن ذلك أظهرت النتائج وجود أثر ملموس للشفافية الإدارية في تحقيق التميز، إذ أن تفعيل الشفافية في مختلف عمليات الإدارة والإشراف، مثل توزيع المهام، ومتابعة الإنجاز، ومراجعة الأداء والتحفيز، سوف يعزز من رضا المشرفين ودافعتهم، ويزيد من قدرتهم على مواجهة التحديات وابتكار الحلول، لذا فإن الشفافية لا تعد مجرد قيمة إدارية، بل هي شرط تنظيمي أساسي يسهم بشكل مباشر وفعال في تحقيق الأداء المتميز، والارتقاء بجودة العمل داخل الميدان التربوي والرياضي.

٤-الخاتمة:

وتوصل الباحثان الى الاستنتاجات التالية:

- ١-إن الشفافية الإدارية في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص كانت ذات مستوى عالي، وهذا يشير إلى أن هذه المديريات تتبنى ممارسات إدارية واضحة وفعالة تعتمد على الإفصاح عن المعلومات، وتحدد الأدوار والمسؤوليات بدقة، وتوفر بيئة عمل يسودها العدل والموضوعية في اتخاذ القرارات.
- ٢-إن مشرفي التربية الرياضية العاملين في مديريات الإشراف التربوي يتمتعون بمستوى عالي من الكفاءة المهنية والفاعلية الوظيفية، مما يعكس وجود بيئة عمل مشجعة وداعمة لتمييز الأداء، ويشير إلى تبني هذه المديريات لممارسات إدارية وتنظيمية تسهم في تعزيز الجودة والإبداع والانضباط بين المشرفين.
- ٣-إن تعزيز الشفافية الإدارية في مديريات الإشراف التربوي الاختصاص يؤدي بشكل واضح وملحوظ إلى رفع مستوى تميز الأداء لدى مشرفي التربية الرياضية العاملين فيها.

ويوصي الباحثان بالتالي:

- ١-يوصي الباحثان مديريات الإشراف التربوي الاختصاص بضرورة الاستمرار في تعزيز وتكريس ممارسات الشفافية الإدارية، والعمل على تطويرها باستمرار، عبر توسيع آليات الإفصاح عن المعلومات، وضبط وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وضمان تحقيق العدالة والموضوعية في جميع الإجراءات والقرارات الإدارية، لما

- [18] Eze, C. M., Mark, K. C., & Ezeamu, E. O. (2025). Empowering Local Government Employees for Success: The Role of Training and Development in Driving Performance Excellence. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 19(VI), 2093–2105. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.906000161>
- [19] Ikevuje, A. H., Anaba, D. C., & Iheanyichukwu, U. T. (2024). Cultivating a culture of excellence: Synthesizing employee engagement initiatives for performance improvement in LNG production. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(7), 2226–2249. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i7.1292>
- [20] Iqbal, M., Azis, Y., Sucherly, S., & Kaltum, U. (2023). Factors affecting performance excellence in Indonesian state-owned enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 264–277. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.21](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.21)
- [21] Mohanty, A. (2022). Transparency in Administration : An Analysis of rights of the citizens. *JUS CORPUS LAW JOURNAL, VOL. 2*(ISSUE 2), 609–618.
- [22] Phuangsuwan, P., Siripipatthanakul, S., & Praesri, S. (2024). Development of Higher Education Institutions Based on Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) in Thailand. *Advance Knowledge for Executives (AKE)*, 3(1), 1–15. <https://www.researchgate.net/publication/379483705>
- [23] Raesi, N., Jafarinia, S., & Zare, H. (2024). Testing the Model for Enhancing Administrative Transparency in Interaction with E-Government Development Programs in the Social Security Organization. *Dynamic Management in Business Analysis*, 3(1), 320–334. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.3.1.18>
- Wang, T., Zhong, Y., & Wei, X. (2024). Early excellence and future performance advantage. *PLoS ONE*, 19(6 June), 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306134>
- [٨] سليمان، س. ع.، أبو عاشور، خ. م.، والسعدي، ع. ت. (٢٠٢٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر للشفافية الإدارية في ضوء بعض المتغيرات. *المجلة التربوية الأردنية*، المجلد الع (العدد الأول)، ص٣١٣-٣٣٧.
- [٩] طلال، ع. ع.، شكر، س. س.، وشهاب، ب. م. (٢٠٢٢). إدارة التميز كمدخل لتطوير الأداء الإداري للعاملين بقسم النشاطات الطلابية بجامعة بغداد. *مجلة علوم الرياضة*، المجلد ١٤ (العدد ٥٣)، ص ١٤١-١٦٥.
- [١٠] عبدالوهاب، م. ا. (٢٠١٨). الشفافية الادارية واثرها على التميز المنظمي دراسة ميدانية على الجامعة المستنصرية. *مجلة المستنصرية للدراسات العربية الدولية*، المجلد ١٣ (العدد ٥٣)، ص ١٢٨-١٦٤.
- [١١] علي، ا. ج.، ومالحي، ف. ع. (٢٠٢٢). المهارات الادارية ودورها في تميز الأداء المؤسسي لدى مدراء النشاط الرياضي في الجامعات العراقية. *Modern Sport*, 21(1), 0117. <https://doi.org/10.54702/msj.2022.21.1.0117>
- [١٢] فقير، م. م.، وماجدي، م. ن. (٢٠٢٤). دور الشفافية في مكافحة الفساد الإداري في تعزيز حقوق المواطن العراقي. *مجلة ميسان للدراسات الأكاديمية*، المجلد ٢٣ (العدد ٥٠)، ص ٢٠٩-٢٢١. <http://link.aps.org/doi/10.1103/PhysRevB.39.7536>
- [١٣] مصطفى، م. م.، س. م. (٢٠٢٢). أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد ٤٥ (العدد ٤)، ص ٨-٤٨.
- [١٤] نعمان، م. م.، س. م. (٢٠٢٤). درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السعيد وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية*، ٧(١٠)، ٦٤-٨٣. <https://doi.org/10.26389/ajsrp.h22012383>
- [15] Al-Shami, A. M., & Al-Nashmi, M. M. (2024). Analyzing the impact of excellence practices on organizational performance: knowledge management as a mediator in mobile network operators. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2397565>
- [16] Alarfaj, A. A., Hassan, M. M., Aljohar, R. M., Almuaili, F. A., & Hassan, M. D. (2025). Exploring developmental factors influencing performance excellence in twice-exceptional Saudi athletes: a case study of Paralympic champions. *Frontiers in Psychology*, 16(April), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1556081>
- [17] Barbu, A., & Scarlat, C. (2024). Quality, Performance, Excellence: The Harmonious Organizational Triad. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 18(1), 3607–3617. <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0295>