

درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها

عبد السلام محمود حتاملة* و كايد محمد سلامة
وزارة التربية والتعليم، الأردن جامعة اليرموك، الأردن

قبل بتاريخ: ٢٠١٦/٥/٣

استلم بتاريخ: ٢٠١٥/١٢/٢٢

ملخص: هدفت هذه الدراسة الكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية ودرجة تطبيق الحوكمة المؤسسية وإيجاد العلاقة الارتباطية بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي وقاما بتطوير أداتي هذه الدراسة وهما: استبانة المساءلة الإدارية وتكونت من (٢٠) فقرة، وأستبانة الحوكمة المؤسسية وتكونت من (٤٠) فقرة، موزعة على خمس مجالات وهي: الإفصاح والشفافية، والمشاركة الفاعلة، والرقابة والمسؤولية الإدارية، والعدالة والنزاهة، والكفاءة والفاعلية، وتكونت العينة من (٢٧٢) قيادي تربوي من (٦) مديريات تعليمية من أصل (٤٢) مديرية تربية وتعليم في الأردن، وبنسبة ١٤٪ تقريبا من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاء كلاهما بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وبين تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم.

كلمات مفتاحية: المساءلة الإدارية، الحوكمة المؤسسية.

The Application Degree of Administrative Accountability and Organizational Governance, and the Relationship between them in the Directorates of Education in Jordan from the Viewpoint of its Administrative Leaders

Abdulsalam M. Hatamleh* & Kayed M. Salameh
Ministry of Education, Jordan Yarmouk University, Jordan

Abstract: This study aimed to identify the application degree of administrative accountability and organizational governance, and the relationship between them in the directorates of education in Jordan from the viewpoint of its administrative leaders. The researchers used descriptive statistics- correlation through two tools. A survey for administrative accountability and consisted of 20- items, while the second survey was for organizational governance, it consisted of 40 items concerned with five areas, which are: Revelation and transparency, effective participation, control and administrative responsibility, justice and integrity, and efficiency and effectiveness. The sample consisted of 272 educational leaders from 6 directorates. This represents 14% of the sample community. The results showed that the application degree of administrative accountability and organizational governance in the directorates of education in Jordan was moderate. The results also indicated that there was a significant positive relationship between the application degree of administrative accountability and the application of administrative governance in the directorates of education.

Keywords: Administrative accountability, organizational governance.

*abdulsalam.hatamleh@gmail.com

القانون، بصفتها نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، وهي كهيكل وعمليات توجه وتدير أعمال المؤسسة في ممارسة رشيدة لسلطات الإدارة مرتكزة على القوانين والمعايير المنضبطة، حيث تتمثل الحوكمة المؤسسية بأختصار في اشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، وتوفير المعلومات لجميع الأطراف ذات العلاقة وللمواطنين بشفافية ووضوح، وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري، بغية الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في العمل والإنتاجية.

ولما لأهمية المساءلة في رفع كفاءة الإنجاز وأهمية الحوكمة المؤسسية من تحديد الإجراءات الإدارية وحسن الاستخدام للسلطة، وتعرض الأدب للمساءلة الإدارية والتربوية بشكل قليل، خاصة في مجال الحوكمة المؤسسية للقطاع العام وتحديداً بالإدارات التعليمية والتربوية (ماقبل التعليم الجامعي)، والترابط الاجرائي بين هذين المتغيرين المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية، فكان التطرق لهذا الموضوع والبحث فيه.

إن مفهوم المساءلة الادارية يعتبر من الموضوعات المهمة من أجل التعرف على قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها، ورسوخها يعني أن الإدارة في المؤسسة تعمل من أجل تحقيق هذه الاهداف، أما الحوكمة المؤسسية فتعمل على توفير بيئة وهيكل تنظيمي للعملية الادارية ضمن سير الادارة في مصلحة اصحاب العلاقة. وتتعلق الحوكمة المؤسسية بإدارة المؤسسة وقيادتها الفاعلة، وهي تعني النظم والعمليات المعنية بضمان التوجيه وفعالية الإشراف ورقابة المؤسسة (Davies, 2006).

إما **المساءلة الإدارية مفهومها** فهي ركن أساسي من أركان إدارة المنظمات وتهدف إلى تفعيل القدرات للوصول إلى فاعلية الإدارة. وتمتاز المساءلة بأنها الضامن للحفاظ على أداء الموظفين والمؤسسات بشكل عام ومنها المؤسسات التربوية، وحقوق المنتفعين من الخدمة بكل كفاءة وفعالية، وفي ظل غياب المساءلة ينتشر الفساد ويحدث تداخل غير صحي في المصالح الفردية والجماعية، ويترتب عليه انخفاض كفاءة وسوء

إن فاعلية الإدارة هي السبيل لبلوغ أهداف المؤسسات والمجتمعات، وللوصول بالإنسان إلى حياة مثالية، وذلك بتوفير أفضل الخدمات بكافة أنواعها، وأهم هذه الخدمات هي الخدمة التعليمية، فيجب السعي الدائم إلى تحسين الإجراءات الإدارية للمؤسسات والإدارات التعليمية، لأن التربية هي أداة صنع الإنسان وهي وسيلة تنميته، وأولى سبل هذه التنمية هي التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية. إن الإدارة سواء أكانت عامة أم تعليمية بحاجة لضبط عملها من أي ترهل وتدني في الفاعلية والانتاجية، وذلك بتفعيل مساءلة إدارية في المؤسسة التعليمية وخاصة مديريات التربية والتعليم، باعتبارها الإدارة المسؤولة مباشرة عن المدارس والتي بدورها تعمل على إخراج إنسان مؤهل ليكون مواطناً صالحاً. وبما أن الإدارة تعتبر العنصر الرئيس في التقدم بمختلف نواحي الحياة (الإجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية)، التي يمر بها العالم في الوقت الحاضر، حيث انها الأساس لكل مؤسسة، وبما أن الإدارة مسؤولة أمام أصحاب العلاقة وذوي المصلحة فيجب عليها الإجابة عن كل ما يتعلق بالأداء والوفاء بمسؤوليتها، من خلال نظام مساءلة يضبط العمل الإداري في هذه المؤسسات. ومن هنا يظهر موضوع المساءلة الإدارية مستحقاً البحث والدراسة؛ لأن المساءلة كمفهوم ترتبط بعملية الإصلاح الإداري، حيث تُخلص المؤسسات والمنظمات من معوقات نجاحها، وتدفعها نحو العمل وفق أسس العدالة والجدارة.

وكذلك تعتبر الحوكمة المؤسسية السلوك الذي يتعين أن تسير عليه المؤسسة لوضع آلية تمكنها من إحداث توازن داخلي يضمن القوة والكفاءة في اتخاذ القرار، ويضمن أيضاً الالتزام بالمسؤوليات والواجبات بالشكل الذي يرضي توقعات أصحاب المصلحة، وبهذا فالحوكمة المؤسسية وسيلة لتفادي المفاجآت السلبية وتنظم العلاقة في النظام وتحدد زمن الإنجاز من خلال الوضوح والمصادقية في اتخاذ القرار، وهي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والمحاولة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، حيث تقوم الحوكمة المؤسسية على قواعد الانصاف والعدالة لتعزيز

اتساع وازدياد حجم الوظائف الحكومية وركزت في مضامينها على المساءلة الأخلاقية في الإدارة العامة والتربوية، وأن على الأفراد الالتزام بأداء الواجبات المحددة المنوطة بهم طالما قبلوا العمل (فوزي، ١٩٩٩)، وازدادت في السنوات الأخيرة الحاجة الى المساءلة، لتكون مبدئاً إدارياً إيجابياً وعنصراً مهماً لإيجاد ثقافة إدارية وتنظيمية تُعنى بالنتائج كما تُعنى بالإجراءات في بيئة إدارية يسودها الثقة والنزاهة (أبو النصر، ٢٠٠٧)، من خلال إخضاع القائمين على ممارسة السلطة للمساءلة بحكم مسؤوليتهم، مما يساعد على اكتشاف أي خلل أو انحراف في مستوى الأداء (الطروانة والعضايلة، ٢٠١٠)، ولقد بيّنت اخو رشيدة (٢٠٠٦) أهمية المساءلة ضمن ثلاثة موضوعات وعمليات ادارية وهي:

- المساءلة وسيلة رقابة وتحكم: كاحد وسائل ضبط الاداء، ومراقبة السلطة وضمنان حسن استخدامها ومنع استغلالها.
- المساءلة نوع من الضمان: وهي حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة.
- المساءلة عملية للتحسن المستمر: بالرقابة والتحكم والالتزام بالقانون، المساءلة اداة للتحسين المستمر.

كما ينبغي النظر الى المساءلة على أنها ليست مصدراً للخوف والقلق، ولا أنها أداة للتهديد، ولا قضية تحقيق لأصدار حكم، بقدر ما هي اسلوب مراجعة الإداء بهدف تحسينه، وتطوير مهارات العاملين في المؤسسات، والحقيقة أن الايجابية الفعالة للم

ساعة الإدارية تنطوي على فوائد عديدة (Klatt, 2002)، مثل: توجيه الطاقات في المؤسسة نحو الأهداف وتنظيم الأفراد طبقاً لاستراتيجية المؤسسة، وتحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الاداء، ومعرفة العاملين بالنتائج المتوقعة، وتوجيه تركيز الموظفين الى نتائج اعمالهم، وتحديد دور كل موظف داخل المنظمة، وتحسين الاساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل، من خلال إدارة أكثر استجابة لحاجات الموظفين وأصحاب العلاقة، حيث أن وجودها يؤكد سيادة القانون والالتزام

استخدام سلطة والنيل من حقوق المستفيدين (عبابنة والجمعان، ٢٠١٠)، وقد استُخدم مصطلح المساءلة في الأدب على أنه حافظ إيجابي لإظهار الانجاز الجيد، حيث ان تفعيل المساءلة كمبدأ وعملية إدارية، وانتشارها كقيمة في ممارسة الادارة التربوية يؤدي إلى تصحيح العملية التعليمية، وذلك من خلال ايجاد ثقافة إدارية وتنظيمية تعتمد على التوجه بالنتائج والتزام الشفافية في الاداء المؤسسي (Crindell, 1999).

وترجع تسمية المساءلة (Accountability) إلى لفظ الحساب (Account) والمعنى في مضمون هذا اللفظ أن الفرد لا يعمل لنفسه فقط بل إنه مسؤول أمام الآخرين ويمكن تعريف المساءلة: بأنها محاسبة طرف من أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر، وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك الاتفاق الذي تم التعاقد على شروط من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة، وبناءً على هذا التعريف فإن الموظف العام الذي يسند اليه القيام بوظيفة معينة ويعطى المسؤوليات اللازمة لأداء مهام وظيفته يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً للشروط المتفق عليها (مخيمر وآخرون، ٢٠٠٠). ومع تطور المفهوم في المؤسسات التربوية أصبحت المساءلة تشير إلى نظام مركب شامل يقصد به الإصلاح الإداري في المؤسسة التربوية كهدف عام، فالمساءلة الادارية تعني جمع وتقديم البيانات الموضوعية عن الأداء وتقييمه في ضوء معايير محددة، ومن ثم التخطيط المنظم لتحسين الواقع (العمرى، ٢٠٠٤)، وتعني المساءلة: الإجابة من قبل الموظفين أو العاملين في المؤسسات التربوية عن الأسئلة التي توجه إليهم بسبب سلوكهم غير المرغوب فيه، أو بسبب إتخاذهم قرارات غير علمية قاموا بها تتنافى مع الانظمة والمعايير الموضوعية (Starling, 2010).

تأتي أهمية المساءلة كونها أحد الآليات والأساليب في تصحيح مشاكل المؤسسات، ومظاهر الفساد، وضبط سوء استخدام السلطة، وهدر الوقت، الذي تؤدي الى عرقلة التنمية والإصلاح، فالمساءلة الفعالة تهدف إلى تحسين مستوى الأداء في المؤسسات ومنها المنظمات التربوية (عبابنة والجمعان، ٢٠١٠)، حيث شهد مفهوم المساءلة اهتمام بحثي في القرن العشرين، وذلك بسبب

- الأسلوب الإيجابي: الرغبة في الالتزام بقواعد المنظمة، بالاستناد إلى الشاء والمكافأة، فيكون الانجاز هدفاً للمساءلة.

إن موضوع الحوكمة المؤسسية Organizational Governance يعد اليوم من أهم الموضوعات المعاصرة، التي تهتم حقل الإدارة العامة والتربوية، وقد شكل هذا الموضوع توجهاً مستقبلياً جديداً، لغرض اعتماده كمنهجية إيجابية سليمة داعمة للمؤسسات التربوية، وذلك من خلال التراكم النظري والتطبيقي، الذي يدعو بشكل متزايد إلى تفعيل متطلبات الحوكمة المؤسسية، وجعلها من أولويات العمل الحكومي ونشاطات الأجهزة الإدارية العامة والمؤسسات التربوية، لبلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية قصوى، بعيداً عن كل حالات الضعف والسوء في إدارة شؤونها (الفهداوي وشريف، 2008).

وتعتبر الحوكمة من أهم الجهات التقييمية التي استحوذت على اهتمام جميع المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية، بل تُوصف بأنها هيكلية إدارية جديدة، تقوم على الشفافية والنزاهة، وتتسم بكفاءة استخدام الموارد، وبناء مصفوفة من النظم والمعايير التي تضبط العمل، وتعمل على تحسين مخرجاته بالطريقة التي تحقق أهداف المؤسسة، وتجعلها قادرة على تحقيق الجودة والمنافسة بكفاءة واقتدار، وإن لنشر ثقافة الحوكمة التي هي في الأصل تحقيق للحكم الرشيد، بقواعده الإدارية المختلفة، سيجعل منها حالة وعملية اتجاه ونظام صحي يعمل على تقوية المؤسسات، ويؤمن سلامة تصرفاتها، ونزاهة سلوكياتها (أبودقة، 2013) إن الحوكمة هي عملية الإشراف والرقابة المنبثقة من الالتزام بالتشريعات واللوائح الداخلية للأعمال التي تضمن بأن الإجراءات التنفيذية تسير وفقاً لمصلحة أصحاب العلاقة، مع تلبية التطلعات المشروعة للمساءلة والهيكلية والثقافة التنظيمية إلى أبعد حدود لضمان نجاح المؤسسة (Solomon & Solomon, 2004).

والمفهوم اللغوي للحوكمة هو اصطلاحاً يُعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، (الخواجة، 2006) وهي كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة،

الأخلاقي والعقلانية، مما يعزز السعي لتحقيق كفاءة العمل الإداري، وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي، وينعكس إيجاباً على الأداء والانتاجية (السبيعي، 2013).

ولقد صنفت المساءلة إلى: داخلية وخارجية، ورسمية وغير رسمية، وعمودية وأفقية، أو مساءلة من أعلى ومساءلة من أدنى وذلك اعتماداً على مصدر المساءلة (ذاتي أو غير ذاتي) وطبيعة العلاقة التي تربط السائل بالسائل، بالاعتماد على مشروعية السبب بالمساءلة طبقاً لطبيعة العلاقة بين طرفي المساءلة، ويتعدد المداخل تعددت التصنيفات، أما الباحثون التربويون فصنفوا المساءلة إلى عدة أنواع انطلاقاً من الرؤى التي يستند عليها كل نظام (القضاة وايوب، 1999)، وهي كما أوضحها سميث (Smith, 1995) الأنواع الآتية:

- المساءلة الإدارية الأخلاقية: وهي تعريض المديرين وموظفيهم للمساءلة عن مدى تحقيقهم لمهامهم بكفاءة وفاعلية.
- المساءلة الإدارية المهنية: وهي المساءلة التقييمية عن الالتزام بالقيم المهنية بموجب قانون يحدد السلوك المهني المثالي.
- المساءلة لادارية التعاقدية: وهي التحديد المسبق للشروط والمطلوب تنفيذها والأهداف ومعايير التقييم وطريقة القياس.

وأن تطبيق مبدأ المساءلة يتطلب توافر شروط رئيسية من حيث وجوب تدوين المعلومات وفحصها وتوظيفها واتخاذ الإجراءات الضرورية عليها، من أجل تحسين الأداء أو معالجة الانحرافات الإدارية، أو مكافأة الأداء المتميز (Staats, 1993).

ويمكن أن تلجأ المؤسسة إلى المساءلة بأحد الأساليب الآتية (محمد، 1977):

- الأسلوب السلبي: التزام الموظف بقواعد النظام خوفاً من العقاب، فيعتقد الموظف أن الجزاء هدف المساءلة.

١٩٩٩ مبادئ حوكمة الشركات، (الهوري وأمجدل، ٢٠٠٧)، وقد عرّفها بأنها: نظام التوجيه والرقابة في المؤسسة، وتحديد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في المؤسسة، مثل الإدارة، وغيرهم من أصحاب العلاقة، ووضع القواعد والاحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، كما تضع الأهداف واستراتيجيات تحقيقها. (OECD, 2008)، أما تعريف لجنة كادبوري (Cadbury) لحوكمة المؤسسات فهي: أنها نظام لإدارة ومراقبة الأعمال في المنظمة، (Cadbury, 1992). ويبدو على هذا التعريف المختصر شمولية في المعنى من خلال كلمة نظام لارتباطها بمفهوم الإدارة والرقابة، وكلمة منظمة لدلائها على التنظيمات على اختلاف أشكالها، (Calder, 2008).

وتُعرف الحوكمة في القطاع العام بأنها: مجموعة التشريعات والسياسات والهيكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي تُوجه وتدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية، وفق آليات للمتابعة والتقييم وهي نظام لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر، وباختصار فإن الحوكمة: هي الترتيبات التي تقوم بها الدائرة الحكومية من أجل ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من قبل الأطراف ذات العلاقة (وزارة تطوير القطاع العام، ٢٠١٤: ٢). وبالنظر إلى التعريفات السابقة، تجدر الإشارة إلى أن الحوكمة المؤسسية تتميز بتناولها العديد من الأبعاد (الاقتصادية، والقانونية، والإدارية، والمحاسبية، والاجتماعية، والأخلاقية). وارتكازها على مجموعة من المبادئ، مثل: الشفافية، والمشاركة، والرقابة والمسؤولية، والكفاءة، والإطار القانوني، وتهدف إلى تحقيق مصالح الفرد، والمؤسسة، والمجتمع، وتؤدي إلى تحسين الكفاءة المؤسسية، وإعطائها ميزة تنافسية.

وللحوكمة المؤسسية أهمية واضحة وكبيرة في مؤسسات القطاع العام والخاص ولكن هذه الأهمية تتباين حسب

ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغوياً نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعياً للشفافية والموضوعية والمسؤولية (درويش، ٢٠٠٧). وقد تم ترجمة المصطلح Governance في العربية إلى العديد من الكلمات منها: الحاكمة، والحوكمة، والحكمانية، وجاءت فكرة الحوكمة المؤسسية من خلال محاولة الانتقال بفكرة الإدارة الحكومية من الحالة التقليدية إلى حالة أكثر تفاعلاً وتكاملاً بين الأركان والعناصر الرئيسية للحوكمة التي تتكون من الإدارة الحكومية (الكايد، ٢٠٠٣)، وقد حسم مجمع اللغة العربية في القاهرة الأمر ببيانه الصادرة بتاريخ ٢٠٠٥/٥/٢٠ باعتماد لفظ الحوكمة كترجمة للمصطلح الانجليزي (Governance)، (الصلاح، ٢٠٠٥)، وبالتالي اعتمد الباحثان مصطلح الحوكمة المؤسسية كمترادف ل Organizational Governance في هذه الدراسة، واعتبار مصطلحات الحاكمة، والحوكمة، والحكم الرشيد، والحكم الصالح، والإدارة الرشيدة، والحكمانية هي مصطلحات مرادفة لبعضها بعضاً. أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، التي اتفق عليها فهي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، (Helma & Whitten, 2006).

وقد أصبحت الحوكمة المؤسسية Organizational Governance من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات المحلية والعالمية، وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية التي حدثت في الكثير من الشركات وخاصة في الدول المتقدمة خلال الفترة بين ١٩٩٧ - ٢٠٠٢ (خليل، ٢٠٠٥)، حيث اتضح سبب ظهور نهج الحوكمة المؤسسية هي ظاهرة سلوك الفساد المالي والإداري في المؤسسات، مع تكاسل واسترخاء وتنازل عن كثير من القيم والأخلاقيات و سوء استخدام السلطة الوظيفية لتحقيق منافع خاصة، فنتيجة لذلك، فرض مصطلح الحوكمة المؤسسية نفسه بسرعة وأثار اهتمام الأجهزة الرقابية بشكل عام (المنيف، ٢٠٠٦)، ونظراً للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم، فقد حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD التي أصدرت عام

وأجراء الإصلاحات الإدارية لمواكبة التطورات الإدارية، وتفصيل الدور الرقابي للمؤسسات والمنظمات، وضمان استقلاليتها وتمييزها، وذلك للارتقاء بالمجتمع وافراده (David & Elias, 2013)، وضمان حقوق أصحاب العلاقة: من حيث تعامل الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة ضمن معايير وقوانين تتميز بالنزاهة والشفافية والوضوح والعدالة، وبما يضمن تعزيز الثقة فيما بينها، مما يجعل من المحافظة على الحقوق وحمايتها هدفاً استراتيجياً لجميع الأطراف (وزارة تطوير القطاع العام، 2014)، ويرى الباحثان أن هذين المحورين هما السبب الرئيس لنشوء الحوكمة مفهوماً وتطبيقاً في المؤسسات العامة والخاصة.

إن تحديد خصائص الحوكمة ومميزاتها تتفاوت وفقاً لإختلاف وجهات نظر الدارسين لها، وبالتالي فإن من أبرز خصائص الحوكمة المؤسسية أنها تتسم بالمشاركة، والشفافية، كما أنها تعزز سيادة القانون، وتحقق الكفاءة والفاعلية للمؤسسة، وتسهم في تطوير العمليات الإدارية، وذلك من خلال القرارات التي يتم اتخاذها بمشاركة مختلف الأطراف ذات العلاقة، بهدف رفع كفاءة الأداء، ووضع الأنظمة التي تضمن منفعة الجميع، ووضع أنظمة للرقابة على أداء المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق، والمسؤوليات، والقواعد، والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة (عبدالحافظ وعبدالرازق، 2007)، ولقد قام الباحثان بعد الاطلاع على الأدب والدراسات السابقة باعتماد المؤشرات والخصائص الآتية كخصائص للحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم، وهي كالآتي:

1. الإفصاح والشفافية: وهي تدفق المعلومات ووضوحها لجميع المعنيين بها، وفي الوقت المناسب.
2. المشاركة الفاعلة: السماح لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمشاركة في القرارات والتقييم ووضع الخطط والسياسات.
3. الرقابة والمسؤولية: تطبيق آلية تعزيز الرقابة الذاتية والمسؤولية والإلتزام بحقوق جميع الأطراف ذات العلاقة.

وجهات نظر أصحاب العلاقة لذلك فإنه يمكن النظر لأهمية الحوكمة (محمد، 2008) من:

- من منظور الإدارة تتحدد في تعزيز الثقة والقدرة على التطوير والتنافس، وتحقيق اتزان إداري وتجنب الفساد .
- من وجهة نظر المجتمع: يُنظر إلى الحوكمة المؤسسية على إنها رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة، وبالتالي حُسن الإدارة وضمان حقوق الناس وأن ذلك يحقق رضا المجتمع عن المؤسسة.
- من وجهة نظر الموظفين: فتأتي كون الحوكمة المؤسسية تضمن حقوق ومصالح العاملين دون تمييز.

ونظراً للاهتمام المتزايد بالحوكمة المؤسسية، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراستها وتحليلها ووضع معايير محددة لتطبيقها ومن أبرز هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلاً بلجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، وتعتبر المؤسسات هذه المنظمات المراجع الرئيسية للحوكمة على مستوى العالم لتطبيق أفضل الممارسات المتعلقة بالحوكمة إلا أن لكل دولة مرجعية محلية، يجب على المؤسسات العامة والخاصة التقيد بضوابط الحوكمة المعدة من قبل هذه المرجعيات، وسيستعرض هذا البحث باختصار المبادئ المعدة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، وذلك لكونها الأكثر شيوعاً (مركز أبو ظبي للحوكمة، 2013)، حيث توصلت منظمة OECD إلى خمسة معايير عام 1999، وأصدرت تعديلاً لها في عام 2004، وتمثل في: ضمان وجود أساس لأطراف فعال للحوكمة (القانون ووضوح السلطة والمسؤولية)، وحفظ الحقوق، والمعاملة المتساوية بين الجميع (من أصحاب العلاقة)، ودورهم في المشاركة في أساليب ممارسة سلطات الإدارة، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات الإدارة، (OECD, 2004).

إن الحوكمة المؤسسية تركز على المحورين التاليين: المحافظة على الموارد والممتلكات واستثمارها بشكل فعال؛ وذلك بتنظيم العلاقات بين الافراد والمنظمات،

ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل توافق وتشارك يخدم الجميع.

الدراسات السابقة

يُلاحظ أن الدراسات السابقة في موضوع المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية لم تعط أي إجابة حول العلاقة الارتباطية بينهما رغم تعدد الدراسات لهذين الموضوعين، ولكنها لم تتطرق لهذين المتغيرين من حيث العلاقة، وايضا لدرجة تطبيق الحوكمة في القطاع العام والتربوي. وهذه دراسة الجلابنة والعتوم (٢٠٠٨) التي هدفت إلى تعرف درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة والكشف عن أي فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية ضمن أربعة مجالات هي: العمل والإنجاز، والانضباط الوظيفي، وأخلاقيات المهنة، والتصرف الشخصي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مدير ورئيس قسم، وتم استخدام استبانة من إعداد وتطوير الباحثين، حيث تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية: ان درجة تطبيق المساءلة الإدارية كانت متوسطة في مجالات أخلاقيات المهنة والأنضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز والتصرف الشخصي والمساءلة ككل، ولم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية لصالح الأعمار الأكبر، وللمؤهل العلمي الأعلى.

وفي دراسة لاوندا (Lawanda, 2009) التي هدفت إلى التعرف على مدى استخدام المشرفين المدرسين للمساءلة الإدارية في ولاية الاباما الأمريكية ومدى مطابقتها للنموذج الفيدرالي لتقييم المشرفين المدرسين، حيث تناولت الدراسة عينة مكونة من (٤٢٠) مديراً للمدارس وتم وزيع أداة الدراسة عليهم والتي كانت عبارة عن مقياس لممارسة المشرفين المدرسين لمبادئ المساءلة الإدارية، وتم اجراء الدراسة لمعرفة مدى استخدام المدرء للبيانات مثل تحصيل الطلبة الاكاديمي وتطبيق المساءلة الادارية فيها، وشارت نتائج الدراسة الى ان ٥٩٪ من المشاركين في الدراسة لم يمارسوا أي نشاطات تتعلق بالمساءلة الادارية، وفي دراسة عماوي وبني خلف (٢٠١٤) هدفت الدراسة إلى معرفة الممارسات الشخصية

٤. العدالة والنزاهة: تطبيق القوانين والأنظمة ومعاملة جميع الأطراف على أسس عادلة دون تمييز.

٥. الكفاءة والفاعلية: ترجمة الرؤية والرسالة واتخاذ القرارات واستثمار الموارد لتحقيق الاهداف باقل جهد وتكلفة ممكنة.

إن تراجع دور الدولة ليفسح المجال امام القطاع الخاص بسبب التغيرات العالمية، أو وجد تركيبة متداخلة من المتغيرات، برزت من خلالها الحوكمة المؤسسية، والتي تهدف إلى تقييم مدى فعالية المؤسسات المتعلقة بإدارة شئون الدولة والمجتمع (مرزوق، ٢٠١٢)، وتسعى الحوكمة إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتقليل أو إيقاف الفساد، وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ووضع أنظمة للرقابة، والانتقال من النموذج أحادي المركز (من المدير للمرؤوس - من مقدم الخدمة لمتلقيها) إلى نموذج ذي اتجاهين، (أفندي، ٢٠٠٤).

إن للحوكمة المؤسسية مجموعتين من المحددات يتوقف عليها مستوى الجودة والتطبيق الجيد للحوكمة المؤسسية وهما (يوسف، ٢٠٠٧) :

المحددات الخارجية: وتشير هذه المجموعة إلى: المناخ العام في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة للمؤسسات والمنظمات، وكفاءة الموارد المادية والبشرية للمشروعات، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المنظمات، وذلك فضلاً عن وجود المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل (النقابات المهنية) التي تضع ميثاق شرف العاملين وأخلاقيات المهنة، بالإضافة إلى وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والاستشارات المالية والاستثمارية والثقافية (مكاتب الخدمات التعليمية).

المحددات الداخلية: وتشير هذه المحددات إلى: القواعد والتعليمات والأسس التي تطبق داخل المؤسسة، والهيكل الإدارية التي توضح كيفية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى توزيع السلطات والمهام بين العموم (متلقي الخدمة)

تطوير أداة الدراسة. وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، وبعد تطبيقها على العينة وتحليل البيانات، بينت نتائج الدراسة توافر عنصرين فقط من عناصر المساءلة التربوية، وهما: عنصر الأهداف التربوية وعنصر الأهداف التعليمية، وغياب خمسة عناصر (هي: الوصف الوظيفي، ومعايير تحقيق الأهداف، ونظام الأعلام التربوي، المكافآت، والعقوبات)، وأوصت الدراسة بتحديد عناصر المساءلة الملائمة واعتماد المتوفر منها.

أما دراسة هواري (Hoare, 2007) التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية وهدفت إلى الكشف عن دور الحاكمية في القرارات المالية، والقرارات المرتبطة بالمنهج، وتطوير رأس المال البشري، والمشاريع البحثية، وخدمة المجتمع وتطبيقها، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي، حيث تم إجراء مقابلات مع (22) رئيس جامعة ونوابهم وعدد من قيادات وزارة التعليم العالي، وظهرت النتائج أن دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات، جاء بدرجة منخفضة، بسبب ضعف القوانين، والتمويل الحكومي للجامعات، وبينت النتائج أن تطبيق الحاكمية جاء بدرجة منخفضة، وكذلك دراسة نادلر وميللر ومديكا (Nadler, Miller & Medica, 2010) بدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن فاعلية الأداء التنظيمي بهدف تحسين الحاكمية المؤسسية في التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج النوعي من خلال مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، كما تم تحليل أعمال (74) جامعة من خلال مواقعها الإلكترونية، وتحليل سياسات العمل في هذه الجامعات، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام الاستبانة للكشف عن تطبيق الحاكمية الرشيدة، ودورها في تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (15) عضو من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن للحاكمية دوراً إيجابياً في تمكين عضو هيئة التدريس من البحث والتدريس، وخدمة المجتمع والتعامل مع القضايا المهمة المرتبطة بقضايا الحرم الجامعي، وبينت النتائج أن تطبيق الحاكمة الرشيدة، جاء بدرجة متوسطة.

والتعليمية التي يقوم بها معلمو العلوم في مدارسهم ويعقبها مساءلة قانونية، وتحديد درجة وعيهم بالمساءلة القانونية المترتبة على ممارساتهم الشخصية والتعليمية في مدارسهم، إضافة إلى معرفة أثر كل من الجنس، وموقع المدرسة، وسنوات الخبرة في درجة وعيهم بالمساءلة القانونية، وذلك من خلال استبانة تحقق الباحثان من صدقها وثباتها، وجرى تطبيقها على عينة الدراسة العشوائية البالغ عددها (430) معلماً ومعلمة في إقليم شمال الأردن، من الذين يعملون في المدارس الأساسية الحكومية والخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك (35) سلوكاً استوجبت مساءلة قانونية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى تدنٍ واضح في درجة وعي معلمي العلوم بالمساءلة القانونية، وأظهرت النتائج فروقاً دالة إحصائياً في درجات الوعي لمعلمي العلوم بالمساءلة القانونية لصالح الإناث، وغير دالة إحصائياً فيما يخص الخبرة.

وأجرى الشهراني (2010) دراسة في المملكة العربية السعودية، هدفت إلى التعرف على مستوى المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية السعودية ومعيقاتها ومقترحات تطويرها، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارة المتابعة في الجامعات السعودية وعددهم (108) إدارياً وموظفاً ومفتشاً موزعين على (18) جامعة حكومية، وتكونت عينة الدراسة من (50) إدارياً وموظفاً ومفتشاً يتوزعون على (7) جامعات، تم اختيارها عشوائياً من الجامعات الحكومية في السعودية، حيث تم توزيع استبانة الدراسة التي تم التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المساءلة في الجامعات الحكومية في السعودية كانت متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق داله إحصائياً في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي). ودراسة العمري (2012) هدفت إلى تحليل نظام المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن لتحديد درجة توافر عناصر المساءلة التربوية في النظام التربوي الأردني، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا في مركز الوزارة، وموظفي الإدارة الوسطى في مديريات التربية والتعليم، وتم اختيار عينة الدراسة المؤلفة من (662) فرداً بالطريقة العشوائية الطبقية، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم

الأردن، وبالرغم من عدم وجود تطابق بين محاور الدراسات السابقة، إلا أن هناك تقارباً وعلاقة جزئية في بعض المحاور والمجتمعات الدراسية، وهذا ما استفاد منه الباحث إلى حد ما في إثراء الإطار النظري وإعداد أداة الدراسة، وكذلك في التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية، ففي دراسات المساءلة التي جاءت لمعرفة تطبيق أو توافر المساءلة كمفهوم وإجراء إداري، وفي دراسات الحوكمة حول تطبيق أو دور الحوكمة المؤسسية في مجتمعات هذه الدراسات، أما الدراسة الحالية فإنها ستحاول التعرف على درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن كمؤسسات تعليمية، وهذا ما يميز هذه الدراسة، بالإضافة إلى أنها من أولى الدراسات حول موضوع الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم، وإيجاد العلاقة الارتباطية بين المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية، وهذه أولى الدراسات التي تطرقت لإيجاد هذه العلاقة في المؤسسات التعليمية والقطاع العام.

وبالنظر إلى الأدب والدراسات السابقة للمساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية، ولما لأهمية المساءلة في رفع كفاءة الإنجاز وأهمية الحوكمة المؤسسية من تحديد الإجراءات الإدارية وحسن استخدام السلطة، وندرة الدراسات في الحوكمة المؤسسية في القطاع العام وتحديد الإدارات التعليمية والتربوية، ودور هذين المتغيرين المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية في بلوغ الأهداف، فقد تم إجراء هذه الدراسة حول درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

وتتمثل مشكلة الدراسة في أن الترهل الذي أصاب القطاع الحكومي بسبب إجراءات العمل الروتينية والمعقدة وقلة ارتباط الأداء بالإنجاز، وما ترتب على هذا الترهل من إعاقة في جهود التنمية بكل جوانبها، وبما أن الإدارات التعليمية من أهم القطاعات الحكومية المعنية بالتنمية كان لابد من تفعيل ورفع درجة تطبيق المساءلة، كون المساءلة موجودة كنظام ولكن للرقابة على الانضباط دون مراقبة الأداء والإنجاز. ولتحقيق الإصلاح

أما بوسونتي (Buosonte, 2009) بدراسة في تايلاند هدفت إلى مقارنة الوضع الحالي في الجامعات الحكومية في تايلند، وتوقعات تطبيق الحاكمية الرشيدة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وذلك من خلال استبانة حول الواقع الحالي، وتوقعات الحاكمية الرشيدة، تكونت عينة الدراسة من (3017) موظفاً، أظهرت نتائج الدراسة أن توقعات تطبيق المشاركين حول الحاكمية الرشيدة، جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الحاكمية الرشيدة في الوضع الحالي في الجامعات الحكومية، جاء بمستوى متوسط.

وأجرت العريني (2014) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى التعرف عن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين فيها، تكونت عينة الدراسة من (650) عضواً من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية وبنسبة 13.9% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع المعلومات، مكونة من ثلاث محاور و(73) فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، ودراسة أبو ديبيل (2015) هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في إدارة تعليم القرينات من وجهة نظر الإداريين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (40) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (181) موظفاً من الموظفين الإداريين في إدارة تعليم القرينات، تم اختيارهم بالطريقة القصدية، والعينة بنسبة (85%) من مجتمع الدراسة الكلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة الرشيدة في إدارة تعليم القرينات من وجهة نظر الموظفين الإداريين جاء بدرجة متوسطة، على الأداة ككل.

يشير استعراض الدراسات السابقة أنها قد تناولت بعض محاور الدراسة الحالية، إلا أن تلك الدراسات لم تتطرق مباشرة إلى درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بالحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في

السؤال الأول: ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من القادة الإداريين حول درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الإدارية)؟

السؤال الثالث: ما درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من القادة الإداريين حول درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الإدارية)؟

السؤال الخامس: ما العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق المساءلة الادارية ودرجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن؟

أهمية الدراسة

استمدت هذه الدراسة أهميتها من أهمية تطبيق نظم المساءلة الادارية، وحادثة مفهوم الحوكمة المؤسسية وتطبيقها، فالمساءلة الادارية تعتبر إحدى المداخل المهمة لمعالجة العديد من مشكلات الادارة الحكومية وذلك من خلال تطبيقها بأعلى درجة، ويعتبر تطبيق الحوكمة المؤسسية التي تعتبر وسيلة لتحقيق الجودة والتميز، وحفظ حقوق أصحاب العلاقة ومشاركتهم في صنع القرار، وكذلك العلاقة الارتباطية بين المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية لتوضح أهمية هذين الاجراءين، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة من الدراسات الحديثة والقليلة التي تناولت موضوع المساءلة الادارية وعلاقتها بالحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم، حيث أن هناك نقص واضح في الدراسات العربية بشكل عام

بصورة فاعلة فلا بد من تحقيق مفهوم المساءلة بشكل صحيح، وأن تصبح المساءلة جزءاً رئيساً ومهماً في النظام الإداري التربوي، في كافة وحداته المركزية والميدانية، بحيث تطبق كل وحده مبدأ المساءلة ضمن خطوات رئيسية تحقق المساءلة الإدارية مثل تحديد الأهداف وتحققها بالمقارنة والقياس مع النتائج، والتقييم مع مراعاة أن يكون ذلك بأقل جهد وتكلفة، وتعتبر الحوكمة أداة اثبتت فاعليتها في مكافحة الفساد، ليست لعلاقتها بين المؤسسات وملتقي الخدمة فحسب، ولكنها تعد حافزاً للإصلاح من أجل تطبيق الممارسات في مجال الأطر القانونية واللوائح المنظمة، كما أنها تقدم معايير وآليات للشفافية والالتزام بالقوانين واللوائح من شأنها كشف السلوك غير القانوني على المدى الطويل.

ولكي تحقق هذه الإدارات التعليمية أهدافها ورؤيتها لا بد لها من إدارة حكيمة حديثة تعتمد على عدة مداخل، ومن أهم هذه المداخل الحديثة في الإدارة، مدخل المساءلة الإدارية ومدخل الحوكمة المؤسسية اللذين نالا حظهما من اهتمام الباحثين وتناولته الاقلام في المجالات الاقتصادية والسياسية والتنمية، ولكنه حتى الآن لم ينل حقه من البحث والدراسة في الميدان التربوي. وإن مديريات التربية والتعليم من المؤسسات الرئيسية والمهمة التي يجب أن تكون سباقة في تطبيق متطلبات الحوكمة المؤسسية، حيث أنها وجدت لإدارة مؤسسات البناء الانساني (المدارس) والتنمية وتنشأة اجيال صالحه. فإن عمليتي محاربة الفساد والإصلاح الإداري مرتبطتين ارتباطاً وثيقاً بالمساءلة الإدارية والتي هي الاساس لتفعيل أي نظام، وبالحوكمة المؤسسية التي تضمن سير العملية الإدارية بكل شفافية ونزاهة ومشاركة ووضوح وتطبيق الأنظمة والقوانين لصالح اصحاب العلاقة، ومن هنا بدت ضرورة إجراء هذه الدراسة، وجاءت المشكلة البحثية في هذه الدراسة في التعرف على درجة تطبيق المساءلة الإدارية ودرجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم الأردنية وبيان العلاقة الارتباطية بينهما من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، وذلك بالإجابة على الاسئلة الآتية:

وتكونت عينة الدراسة من ست مديريات للتربية والتعليم تم اختيارها بالطريقة العنقودية العشوائية من مديريات التربية والتعليم (كون المجتمع كبيراً وموزعاً على منطقة جغرافية واسعة، فكان لا بد اعتماد هذه الوحدة، ومن ثم أخذ أفراد العينة المنتسبين لهذه الوحدة) بنسبة ١٤٪ تقريباً من مجتمع الدراسة وهم (١٨) مديراً، و(١٢٦) رئيس قسم (حيث إن في كل مديرية (٣) و(٢١) رئيس قسم)، و(٥٠٪) من المشرفين التربويين كالاتي: محافظة إربد مديرية لواء قصبه إربد (٣٠) مشرفاً، ومديرية محافظة جرش (٢١) مشرفاً، ومحافظة عمان مديرية لواء قصبه عمان (٣٠) مشرفاً، ومحافظة الزرقاء مديرية منطقة الزرقاء الأولى (٢٦) مشرفاً، ومديرية محافظة الكرك (١٩) مشرفاً، ومديرية محافظة العقبة (١٠) مشرفاً، وعددهم (١٣٦) مشرفاً، وبمجموع (٢٨٠) فرداً وبنسبة ١٤٪ تقريباً من مجتمع الدراسة.

جدول ١

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٢١٤	٧٨.٧
	أنثى	٥٨	٢١.٣
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٣٢	١١.٨
	بكالوريوس+دبلوم عال	٤١	١٥.١
	ماجستير فأكثر	١٩٩	٧٣.٢
المسمى الوظيفي	مدير	١٨	٦.٦
	رئيس قسم	١١٨	٤٣.٤
	مشرف تربوي	١٣٦	٥٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥١	١٨.٨
الإدارية	٥- أقل من ١٠ سنوات	٦٤	٢٣.٥
	١٠ سنوات فأكثر	١٥٧	٥٧.٧
	المجموع	٢٧٢	١٠٠.٠

وبعد توزيع الاستبانات فقد شارك فعلياً في الدراسة (٢٧٢) فرداً، حيث لم يتم استرجاع (٨) استبانات وبهذا فقد اعتمد الباحثان العدد (٢٧٢) استبانة كعينة مشاركة فعلية في الدراسة، ولم يتم استبعاد أي منها، ويبين جدول ١ توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الإدارية.

والدراسات الأردنية بشكل خاص حول موضوع هذه الدراسة، لذلك فإن هذه الدراسة قد تسد جزءاً من هذا النقص وتثري المكتبة في مجال الإدارة التربوية.

حدود الدراسة ومحدداتها

الحدود المكانية والزمانية: اقتضت حدود هذه الدراسة على ست مديريات تربية وتعليم في الأردن، عينة الدراسة حسب إحصائيات عام ٢٠١٣ - ٢٠١٤ وهم: محافظة إربد - مديرية لواء قصبه إربد، ومديرية محافظة جرش، ومحافظة عمان - مديرية لواء قصبه عمان، ومحافظة الزرقاء - مديرية الزرقاء الأولى، ومديرية محافظة الكرك، ومديرية محافظة العقبة، وقد طبقت أداة هذه الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٤ - ٢٠١٥.

الحدود البشرية: اقتضت هذه الدراسة على القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم عينة الدراسة وهم حسب هذه الدراسة: مديري التربية والتعليم (والمقصود بهم مديري التربية والتعليم ومديري الشؤون الفنية والإدارية)، ورؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين.

وقد واجه الباحثان العديد من العقبات أثناء إجراء هذه الدراسة ومن أهمها قلة الدراسات في مجال الحوكمة المؤسسية وتحديدًا في مجال الإدارات التعليمية (ما قبل الجامعي)، وهذا واضح من الاستفادة من أدب في مجال حوكمة القطاع والخاص والتعليم الجامعي.

الطريقة والإجراءات

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، نظراً لملائمة لطبيعة الدراسة وقد أعمدت البيانات التي تم جمعها من خلال تطبيق الأدوات المستخدمة على عينة الدراسة.

المجتمع والعينة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديريات التربية والتعليم في الأردن وعددها (٤٢) مديرية بواقع (١٢٦) مديراً، و(٨٨٢) رئيس قسم، و(١٠٦٩) مشرف تربوي، وذلك حسب إحصائيات عام ٢٠١٣ - ٢٠١٤، وهم القادة الإداريين فيها وبمجموع (٢٠٧٧) فرداً.

أداتا الدراسة

قام الباحثان بتطوير اداتين لجمع البيانات وذلك بالاعتماد على الادب السابق والدراسات السابقة وهما:

الأداة الأولى: استبانة درجة تطبيق المساءلة الإدارية: تم إعداد هذه الاستبانة للكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم والتي تكونت بصورتها النهائية من (٢٠) فقرة مجالا واحدا (من الفقرة ١ - ٢٠).

الأداة الثانية: استبانة درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية: أعدت هذه الاستبانة للكشف عن درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، والتي تكونت بصورتها النهائية من (٤٠) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: مجال الإفصاح والشفافية (من الفقرة ١ - ١٠)، ومجال المشاركة الفاعلة (من الفقرة ١١ - ١٥)، ومجال الرقابة والمسؤولية الإدارية (من الفقرة ١٦ - ٢٣)، ومجال العدالة والنزاهة (من الفقرة ٢٤ - ٣٣)، ومجال الكفاءة والفاعلية (من الفقرة ٣٤ - ٤٠).

صدق أداتا الدراسة وثباتهما

للتحقق من صدق محتوى أداتي الدراسة، فقد عرضت الأداتين بصورتهم الأولى على مجموعة من المحكمين وعددهم (١٥) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وهي الجامعة الأردنية، وجامعة اليرموك، والجامعة الهاشمية، وجامعة البلقاء التطبيقية/كلية اربد، وجامعة جدارا، من المختصين في الإدارة التربوية، وأصول التربية، والإشراف التربوي، والمناهج وأساليب التدريس، وإدارة الأعمال، والقياس والتقويم، وكانت الاستبانتين بصورتهم الأولى تتكون من (٢٥) فقرة لاستبانة المساءلة الإدارية، و(٥٢) فقرة لاستبانة الحوكمة المؤسسية، وقد استقرت الأداتين بصورتهم النهائية على (٢٠) فقرة لاستبانة المساءلة الإدارية، و(٤٠) فقرة لاستبانة الحوكمة المؤسسية، بعد الأخذ بأرائهم بنسبة ٨٠٪ مما اتفقوا عليه.

وللتحقق من مؤشرات ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (٢٥)

فردا، وتمت إعادة التطبيق على نفس العينة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)، ويفارق زمني مدته أسبوعين، وتم حساب قيم معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا فكانت لأستبانة المساءلة الإدارية (٠.٨٢)، ولأستبانة الحوكمة المؤسسية (٠.٩٦)، وقيم معاملات ثبات إعادة استخدام معامل ارتباط بيرسون فكانت لأستبانة المساءلة الإدارية (٠.٨٠) ولأستبانة الحوكمة المؤسسية (٠.٩٢)، واعتبرت هذه النسب مناسبة لأستخدام الاستبانتين لأغراض الدراسة.

التعريفات الاجرائية للمصطلحات

المساءلة الادارية اجرائيا: هي محاسبة الموظف على ما يقوم بأدائه من اعمال واشعاره بمستوى الاداء وتقديم التفسيرات لما حدث، وما ينبغي فعله لتصحيح مثل هذا الموقف كما حددتها هذه الدراسة من خلال الاستبانة، وتم قياس درجة المساءلة من خلال الاستبانة باعتماد سلم ليكرت الخماسي وكما ذكر في المعيار الإحصائي.

الحوكمة المؤسسية اجرائيا: هي درجة تطبيق خصائص ومرتكزات الحوكمة المؤسسية (الإفصاح والشفافية، المشاركة الفاعلة، والرقابة والمسؤولية الإدارية، والعدالة والنزاهة، الكفاءة والفاعلية - وكما حددتها أداة الدراسة)، في ادارة كافة شؤون مديريات التربية والتعليم بهدف تحقيق الانتاجية والفاعلية التنظيمية للمؤسسة وخدمة اصحاب العلاقة. وتم قياس درجة المساءلة من خلال الاستبانة باعتماد سلم ليكرت الخماسي وكما ذكر في المعيار الإحصائي.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة (الديموغرافية): الجنس وله فئتان: (ذكر، انثى)، والمؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: (بكالوريوس، بكالوريوس+ دبلوم عال، ماجستير فأكثر)، والمسمى الوظيفي وله ثلاث مستويات: (مدير تربية او مدير فني أو إداري، رئيس قسم، مشرف تربوي)، والخبرة الادارية وله ثلاث مستويات: (اقل من ٥ سنوات، و٥ سنوات الى اقل من ١٠ سنوات، و١٠ سنوات فأكثر).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها وجدول 2 يوضح ذلك.

يبين جدول 2 ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.01 - 4.49)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "التقيد بتنفيذ أوامر الرؤساء وتوجيهاتهم وتعليماتهم وفق التسلسل الإداري" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.49) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (11) ونصها "السعي الدائم لتحسين الأداء وتطوير القدرات المهنية (في العمل)" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.01) وبدرجة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي لتطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية ككل (3.30) وبدرجة متوسطة، فمن الملاحظ ان الفقرات التي جاءت بدرجة مرتفعة في معظمها (وهي ستة فقرات فقط) تعتمد على الاوامر من الرئيس المباشرة، وباقي الفقرات المتوسطة والمنخفضة تعتمد في تنفيذها إلى نفس الموظف ودون التدخل من الرئيس مباشرة، وهذا يعني ان المساءلة الادارية تطبق على الأداء بهدف الحد الأدنى من الكفاية، وليس لفعالية الأداء، وهذه مسالة انضباط وليست مسالة اداء وانجاز.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من القادة الإداريين حول درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن تعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الإدارية)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الرباعي كما في جدول 3.

يتبين من جدول 3 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) تعزى لأثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف 1.373 وبدلالة احصائية بلغت 0.242 لمتغير الجنس، وبلغت قيمة ف 1.630 وبدلالة احصائية بلغت 0.198 لمتغير المؤهل العلمي، وبلغت قيمة ف 0.137 وبدلالة احصائية بلغت 0.872 لمتغير المسمى الوظيفي، ويفسر الباحثان هذه النتيجة قد تكون بسبب ان العمل الاداري روتينياً ونمطياً

المتغيرات الرئيسية: درجة تطبيق المساءلة الادارية، و درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية.

الأساليب الاحصائية

للإجابة عن اسئلة الدراسة استخدمت المعالجات الاحصائية التالية وذلك باستخدام برمجية (SPSS) للعلوم الاجتماعية.

1. تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول والثالث.

2. تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغيرات الدراسة، وتحليل التباين الرباعي لبيان دلالات الفروق بين المتوسطات الحسابية، وطريقة شففيه للمقارنات البعدية، وذلك للإجابة على السؤالين الثاني والرابع.

3. تم استخراج معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية ودرجة تطبيق الحوكمة المؤسسية، وذلك للإجابة على السؤال الخامس.

المعيار الإحصائي: للحكم على النتائج تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات لدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (درجة كبيرة جداً، درجة كبيرة، درجة متوسطة، درجة قليلة، درجة قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج: من (11 - 2.33) منخفضة، ومن (2.34 - 3.67) متوسطة، ومن (3.68 - 5) مرتفعة. واحتسب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)} = 1 - 0 = 1.33}{\text{عدد الفئات المطلوبة (3)}} = 0.44$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج

الخبرة أقل من ٥ سنوات و ٥ - أقل من ١٠ سنوات من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة ١٠ سنوات فأكثر، وذلك باستخدام شفيه للمقارنات البعدية، وقد وتعزى هذه الفروق الى ان اكثر من ١٠ سنين في سنوات الخبرة الإدارية لها أثرها في التعامل من المساءلة الادارية وذلك لانجاح العمل الاداري، وذلك بتطبيق نظام مساءلة فعال، وكما يتضح من جدول ٤.

في مديريات التربية والتعليم، حيث ان تسلسل الوظيفي للوصول إلى قيادي يكون غالباً من كادر المعلمين او الموظفين العاملين في مديريات التربية، ولهذا قد يستخدم مع تابعيه نفس اسلوب المساءلة الذي أُستخدم معه سابقاً. ودلّ جدول ٣ على وجود فروق ذات دلالة إحصائية (٠.٠٥) تعزى للأثر سنوات الخبرة الإدارية، حيث بلغت قيمة ف ١١.٧٢٩ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٠٠، وكانت هذه بين فئة الخبرة ١٠ سنوات فأكثر من جهة وكل من فئتي

جدول ٢

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بدرجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن

من وجهة نظر القادة الإداريين فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف	المتوسط	الفقرات	الرقم	الرتبة
ف	الحسابي				
مرتفعة	٠.٧٢٩	٤.٤٩	التقيد بتنفيذ أوامر الرؤساء وتوجيهاتهم وتعليماتهم وفق التسلسل الإداري	٢	١
مرتفعة	٠.٧٦٧	٤.٤٦	الامتثال للقوانين والأنظمة والتعليمات الناضجة للعمل في المديرية	١	٢
مرتفعة	٠.٩٥٤	٤.١١	التزام الموظفين بتحمل مسؤولية أدائهم للعمل وفق التعليمات	١٠	٣
مرتفعة	٠.٩٠٧	٤.٠٨	الحرص على انجاز الأعمال وفق الخطة العامة المرسومة للمديرية	٧	٤
مرتفعة	٠.٥٩٨	٣.٧٨	التزام الموظف بمواعيد (الدورات وورش العمل والاجتماعات).	٤	٥
مرتفعة	٠.٦٧٦	٣.٧٤	تصويب أي خلل متعلق بإجراءات العمل حال اكتشاف ذلك الخلل	٥	٦
متوسطة	٠.٦٩٠	٣.٦٦	إلتزام بتقديم توضيحات للقرارات والتصرفات المخالفة للتعليمات والأنظمة	٦	٧
متوسطة	٠.٧٦٨	٣.٦٢	إستخدام ممتلكات العمل ومستلزماته بطريقة سليمة	١٧	٨
متوسطة	٠.٧٠٥	٣.٣٢	الاعتماد على الذات في انجاز الاعمال الفردية	٨	٩
متوسطة	٠.٦٩٨	٣.٢٦	التعامل التعامل بشكل لائق مع المراجعين والزلاء	٢٠	١٠
متوسطة	٠.٦٩١	٣.٢٥	إداء واجبات الوظيفة ومهامها الموكلة اليه بأقصى امكانية	٩	١١
متوسطة	٠.٦٦٢	٣.٢٢	تكريس أوقات الدوام الرسمي بمهام وواجبات الوظيفة	٣	١٢
متوسطة	٠.٧٨٢	٣.٠٩	عدم تقديم خدمات غير مصرح بها لصالح جهات لها مصلحة مع المديرية.	١٥	١٣
متوسطة	١.٠٣٤	٢.٨٠	المحافظة على السلوك والآداب العامة في العمل	١٣	١٤
متوسطة	٠.٩٢٧	٢.٧٨	الالتزام بالمظهر الشخصي اللائق	١٢	١٥
متوسطة	١.٠٢٢	٢.٧٦	عدم استغلال الوظيفة لتحقيق مكاسب شخصية.	١٦	١٦
متوسطة	٠.٩٠٢	٢.٧١	إعطاء اعطاء أولوية العناية والرعاية لذوي الاحتياجات الخاصة	١٨	١٧
متوسطة	٠.٨٢٨	٢.٥٢	الامتناع نهائياً عن القيام بأي معاملة تفضيلية لأي شخص من خلال الوساطة والمحسوبية	١٩	١٨
منخفضة	١.٤٢٢	٢.٣٣	عدم التردد في تقديم الخدمة للمراجعين	١٤	١٩
منخفضة	١.٢٦٥	٢.٠١	السعي الدائم لتحسين الأداء وتطوير القدرات المهنية (في العمل)	١١	٢٠
متوسطة	٠.٤١٩	٣.٣٠	تطبيق المساءلة الادارية في مديريات التربية ككل		

جدول ٣

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الإدارية على درجة تطبيق المساءلة الإدارية

ف. مديريات التربية والتعليم في الأردن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	٠.٢٢٢	١	٠.٢٢٢	١.٣٧٣	٠.٢٤٢
المؤهل العلمي	٠.٥٢٧	٢	٠.٢٦٣	١.٦٣٠	٠.١٩٨
المسمى الوظيفي	٠.٠٤٤	٢	٠.٠٢٢	٠.١٣٧	٠.٨٧٢
سنوات الخبرة الإدارية	٣.٧٨٩	٢	١.٨٩٤	١١.٧٢٩	٠.٠٠٠
الخطأ	٤٢.٦٣٧	٢٦٤	٠.١٦٢		
الكل	٤٧.٥٥٥	٢٧١			

والشفافية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٢.٨٨) وبدرجة متوسطة، بينما جاء مجال المشاركة الفاعلة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٠٣) وبدرجه منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي لتطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية ككل (٢.٧٣) وبدرجة متوسطة، ونلاحظ ان ترتيب مجالات الحوكمة المؤسسية حسب المتوسطات الحسابية لم يؤثر كثيراً في مناقشتها كون الاداة ككل جاءت بدرجة متوسطة، بالاضافة إلى ان متوسطات المجالات متقاربة، بأستثناء مجال المشاركة والفعالية جاء بدرجة منخفضة، وتعزى هذه النتيجة إلى ان تطبيق هذه المجالات في العمل الإداري في القطاع العام، يكون كأجراء اداري غير مقصود وليس بناءً على تعليمات ولوائح كما يجب ان تكون الحوكمة المؤسسية ويعود هذا لضعف وعي اطراف ذات العلاقة بمفهوم الحوكمة المؤسسية ودورهم في المشاركة.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الإفصاح والشفافية ما بين (٢.٢٤ - ٤.١٣)، حيث جاءت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على "توفير قاعدة بيانات عن كافة الموظفين العاملين في المديرية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٣) بدرجة مرتفعة وهذا يعود كونه نظام في إدارة الموارد البشرية توفير البيانات عن الموظفين وخصوصاً الوظائف القيادية، وجاءت الفقرة (١) والتي تنص "توفر المديرية كتيباً خاصاً باللوائح، والتعليمات، والأنظمة والقوانين" بالمرتبة الخامسة وهي مرتبة تتوسط الفقرات العشرات، وتتوسط فقرات الدرجة المتوسطة ايضاً (٢ - ٩)، وهذا قد يعود إلى آلية عمل المديرية وقلة الاهتمام بإفصاح وشفافية المعلومات بما فيها القوانين والأنظمة والتعليمات، بينما جاءت الفقرة رقم (٥) ونصها "تطبيق المديرية لنظام مكافآت وحوافز واضح للجميع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٤) وبدرجة منخفضة بسبب عدم معرفة قيمة المكافآت المدفوعة دائماً.

كما تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال العدالة والنزاهة ما بين (١.٩٥ - ٣.٤٩)، حيث جاءت الفقرة رقم (٣١) والتي تنص على "وجود لوائح توضح حقوق وواجبات

يتبين من جدول ٤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية ٠.٠٥ بين فئة الخبة ١٠ سنوات أكثر من جهة وكل من فئتي الخبرة أقل من ٥ سنوات ٥ - أقل من ١٠ سنوات من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة ١٠ سنوات فأكثر، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة عماوي وبني خلف (٢٠١٤)، واتفقت نسبياً مع دراسة الجلابنة والعتوم حيث كانت الفروق لصالح الأعمار الأكبر وهو بطبيعة الحال أكثر خبرة.

جدول ٤

المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر الخبرة على درجة تطبيق

المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن

المتوسط الحسابي	أقل من ٥	٥ - أقل من ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
٣.١١			٥ >
٣.٢٠	٠,١٠		٥ إلى >
٣.٤٠	*٠,٢٩	*٠,٢٠	١٠ سنوات فأكثر

* دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠٥

السؤال الثالث: ما درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها و جدول ٥ يوضح ذلك.

جدول ٥

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات المتعلقة بدرجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	٠.٥٥٦	٢.٨٨	العدالة والنزاهة
متوسطة	٠.٥٨٣	٢.٧٧	الرقابة والمسؤولية الإدارية
متوسطة	٠.٦٣٩	٢.٧٥	الكفاءة والفاعلية
منخفضة	٠.٨٨٣	٢.٠٣	المشاركة الفاعلة
متوسطة	٠.٥٤٣	٢.٧٣	الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة المؤسسية

يبين جدول ٥ أن المتوسطات الحسابية للمجالات قد تراوحت ما بين (٢.٠٣ - ٢.٨٩)، حيث جاء مجال الإفصاح

برنامج زمني لتحقيقها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.98) وبدرجة منخفضة وهذه تعزى الى ضعف الوعي والثقافة الإدارية والقيادية لدى الموظفين، والموظف يعمل بنمط متكرر حيث ان ترجمة الرؤية ليست في مدار تفكيره واهتمامه.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المشاركة الفاعلة ما بين (1.69 - 2.32)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "تشكيل لجان عمل مشتركة بين الاقسام (ولجان خارجية) لتفعيل مبدأ العمل الجماعي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.32) بدرجة منخفضة كباقي فقرات المجال، بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "إتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة في اقتراح معايير تقييم الأداء" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.69)، ويعزى انخفاض درجة كل فقرات هذا المجال ككل بعدم تفعيل المشاركة في العمل بمديريات التربية وهذا نهج حكومي، بالإضافة لعدم قيام اصحاب العلاقة بدورهم بالمشاركة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة من القادة الإداريين حول درجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والعليم في الأردن تعزى لاختلاف المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الإدارية)؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الرباعي المتعدد على المجالات جدول 6 وتحليل التباين الرباعي على الدرجة الكلية جدول 7.

يتبين من جدول 6 الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجالي المشاركة الفاعلة والعدالة والنزاهة وجاءت الفروق لصالح الذكور، وذلك لتفاعل القادة الذكور مع اصحاب العلاقة من موظفين ومستفيدين أكثر من القادة الاداريين الاناث، والاخذ على عاتقهم القرارات الادارية اكثر من الاناث.

أصحاب العلاقة ومتلقي الخدمة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.49) وبدرجة متوسطة كونه لا تلتزم جميع المديریات بهذا الاجراء، بينما جاءت الفقرة رقم (27) ونصها "السماح للموظف أن يناقش تقرير الاداء السنوي الخاص به مع رئيسة المباشر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.95) وبدرجة منخفضة علماً بأنه تنص التعليمات على مناقشة الموظف لتقريره السنوي مع رئيسة لكن انخفاض درجة تطبيق هذا الاجراء يعود لرغبة المدير باخفاء التقرير عن الموظف، ويفسره الباحثان بسوء استخدام السلطة.

في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الرقابة والمسؤولية الإدارية ما بين (1.97 - 4.06)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "إدراك المديرية (الإدارة والأقسام) للأدوار المناطة بها وبكل موظفيها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.06) بدرجة مرتفعة ويعزى هذا إلى ان تطبيق التعليمات الإدارية بنصها وكما هي، وهذه السمة الغالبة في القطاع العام، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "الالتزام بالواجبات تجاه الموظفين وتحسين الخدمات المقدمة لهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.97) وبدرجة منخفضة، وتفسر انه لا تلتزم الادارة في مديريات التربية والتعليم بتحسين الخدمات للموظفين، وذلك لضعف الامكانيات وتجاهل هذا الالتزام.

وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الكفاءة والفاعلية ما بين (1.98 - 4.30)، حيث جاءت الفقرة رقم (38) والتي تنص على "إعداد البيانات المالية للمديرية على اساس معايير معتمدة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.30) وبدرجة مرتفعة ويعزى هذا إلى ان الامور المالية تثير تخوفاً من الخطأ الغير مقصود قد يفضي إلى تهمة تسيء الى السمعة المهنية والاجتماعية للموظف، وان الاجراءات المالية تكون بدرجة عالية التدقيق لكونه اجراءً مراقباً من مؤسسات أخرى غير إدارة المؤسسة نفسها (مثل ديوان المحاسبة)، بالإضافة إلى انه توجد في كل مديرية تربية قسم للشؤون المالية وقسم للتدقيق المالي، بينما جاءت الفقرة رقم (34) ونصها "يتم ترجمة رؤية المديرية ورسالتها بخطة إستراتيجية معلنه وفق

لمتطلبات الحوكمة المؤسسية حسب خصائص هذه الدراسة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات، فكل القادة الإداريون يمارسون نفس الطريقة في الإدارة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) تعزى لأثر سنوات الخبرة الإدارية في جميع المجالات باستثناء مجالي الإفصاح والشفافية والعدالة والنزاهة، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين

وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية، وتبين ان الفروق بين بكالوريوس+دبلوم عال وماجستير فأكثر وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس+دبلوم عال في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، حيث ان الدرجة العلمية الأقل في القطاع العام وادارات التربية تحديدا مهتمة اكثر بتطبيق التعليمات واللوائح الادارية، وبالتالي انعكس على الاداء

جدول 6

تحليل التباين الرباعي المتعدد لاثر الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الإدارية على مجالات الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.058	3.618	0.981	1	0.981	الإفصاح والشفافية	الجنس
0.025	5.048	3.358	1	3.358	المشاركة الفاعلة	هوتلنج=969
0.123	2.398	0.749	1	0.749	الرقابة والمسؤولية الادارية	ح=151
0.019	5.610	1.619	1	1.619	العدالة والنزاهة	
0.103	2.679	1.004	1	1.004	الكفاءة والفاعلية	
0.038	3.310	0.898	2	1.795	الإفصاح والشفافية	المؤهل العلمي
0.006	5.205	3.463	2	6.925	المشاركة الفاعلة	ويكس=938
0.002	6.405	2.001	2	4.003	الرقابة والمسؤولية الادارية	ح=082
0.029	3.573	1.031	2	2.061	العدالة والنزاهة	
0.025	3.757	1.408	2	2.817	الكفاءة والفاعلية	
0.113	2.197	0.596	2	1.192	الإفصاح والشفافية	المسمى الوظيفي
0.215	1.546	1.028	2	2.057	المشاركة الفاعلة	ويكس=963
0.183	1.709	0.534	2	1.068	الرقابة والمسؤولية الادارية	ح=445
0.080	2.548	0.735	2	1.470	العدالة والنزاهة	
0.201	1.616	0.606	2	1.212	الكفاءة والفاعلية	
0.404	0.909	0.246	2	0.493	الإفصاح والشفافية	سنوات الخبرة الادارية
0.000	16.211	10.784	2	21.568	المشاركة الفاعلة	ويكس=844
0.003	5.823	1.820	2	3.639	الرقابة والمسؤولية الادارية	ح=000
0.093	2.398	0.692	2	1.383	العدالة والنزاهة	
0.000	8.327	3.121	2	6.243	الكفاءة والفاعلية	
		0.271	264	71.595	الإفصاح والشفافية	الخطأ
		0.665	264	175.595	المشاركة الفاعلة	
		0.312	264	82.495	الرقابة والمسؤولية الادارية	
		0.288	264	76.160	العدالة والنزاهة	
		0.375	264	98.967	الكفاءة والفاعلية	

جدول ٧

تحليل التباين الرباعي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة الإدارية على الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	١,٣٠٧	١	١,٣٠٧	٤,٩٠٠	٠,٠٢٨
المؤهل العلمي	٢,٨٥٩	٢	١,٤٣٠	٥,٣٥٩	٠,٠٠٥
المسمى الوظيفي	١,٢٤٦	٢	٠,٦٢١	٢,٣٢٩	٠,٠٩٩
سنوات الخبرة الادارية	٣,٤٠٠	٢	١,٧٠٠	٦,٣٧٤	٠,٠٠٢
الخطأ	٧٠,٤١٩	٢٦٤	٠,٢٦٧		
الكلية	٧٩,٨٨١	٢٧١			

وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف ٦.٣٧٤ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٠٢، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه، وتبين ان الفروق لصالح فئة الخبرة ١٠ سنوات فأكثر.

السؤال الخامس: ما العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق المساءلة الادارية ودرجة تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن؟ ولإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وبين تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم ومن وجهة نظر مديري التربية ورؤساء الأقسام والمشرفين فيها. وقد بلغ معامل الارتباط

٠.٦٥ وهو دال إحصائياً عند مستوى أقل من ٠.٠١. وهذا يؤكد افتراض الباحثين حول هذه العلاقة وأن المساءلة الادارية أساس أي إجراء إداري، وهي الإجراء الضابط لكل الأعمال الإدارية إذا ما استخدمت بأسلوب إيجابي، وبالتالي إذا أردنا تطبيق حوكمة مؤسسية جيدة لا بد من نظام مساءلة فعال وإيجابي.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت اليها الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:

1. تفعيل نظام مساءلة ادارية يسعى إلى ثقافة إدارية وتنظيمية تُعنى بالنتائج كما تُعنى بالاجراءات بالاعتماد على مدونة السلوك الوظيفي للدولة.

- المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه، وتبين ان الفروق بين فئة الخبرة ١٠ سنوات فأكثر من جهة وكل من فئتي الخبرة أقل من ٥ سنوات و ٥ - أقل من ١٠ سنوات من جهة اخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة ١٠ سنوات فأكثر في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وهو نفس التفسير السابق في المساءلة الادارية وهذا الفرق يتناسب من الخبرة الادارية الطويلة والتي تعمل ضمن اجراءات ادارية صحيحة، حيث تتجنب الاخطاء فأصبحت بمثابة حوكمة مؤسسية تقريبا.

يتبين من جدول ٧ الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف ٤.٩٠٠ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٢٨ وجاءت الفروق لصالح الذكور.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف ٥.٣٥٩ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٠٥ ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه، وتبين ان الفروق لصالح البكالوريوس+دبلوم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ف ٢.٣٢٩ وبدلالة إحصائية بلغت ٠.٠٩٩.

الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة. مجلة إريد للبحوث والدراسات، 11(2): 137- 173.

خليل، محمد أحمد ابراهيم (2005). دور وكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية - دراسة نظرية تطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة جامعة بنها، العدد الأول.

الخواجة، علا (2006). مفهوم حوكمة الشركات. في الحكم الرشيد والتنمية في مصر، مصطفى كامل (محررا)، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

درويش، عدنان (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة. بيروت: اتحاد المصارف العربية.

فوزي، سامح (1999). المساءلة والشفافية اشكاليات تحدى الادارة المصرية في عالم متغير. القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية.

السبيعي، فارس بن علوش (2013). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الشهراني، عبدالله (2010). المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية ومعيقاتها ومقترحات تطويرها. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جاعة اليرموك، اربد، الأردن.

الصلاح، محمد سليمان (2005). الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ايلول، 2005.

الطروانة، رشا والعضايلة، علي (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(1)، 63- 96.

2. استخدام الأسلوب الإيجابي في المساءلة الإدارية ليكون في ذهن الموظف أن هذه المساءلة للإنجاز والأداء وليست للعقوبة فقط.

3. توعية شاملة حول مفهوم الحوكمة المؤسسية لكافة الأطراف ذات العلاقة وإيجاد إطار قانوني لتطبيقها.

4. اعتماد خصائص ومميزات الحوكمة المؤسسية التي جاءت في استبانة الحوكمة المؤسسية لهذه الدراسة.

5. متابعة الدراسات بموضوع الحوكمة المؤسسية وإيجاد مؤشرات أداء للعمل الإداري في مديريات التربية والتعليم من خلال الحوكمة المؤسسية.

المراجع

References

أبو النصر، مدحت محمد (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني. القاهرة: يتراك للنشر والتوزيع.

أبودبيل، تركي (2015). درجة تطبيق الحاكمية الرشيدة في إدارة تعليم القرينات من وجهة نظر الموظفين الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

أبودقة، موسى (2013). أوراق ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة: هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم والعالي.

أخو رشيدة، عالية (2006). مساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. عمان: دار ومكتبة الجامعة.

أفندي، عطية حسين (2004). أسلوب الحكم الموسع إطار مفاهيمي، مؤتمر الاتجاهات في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 6- 8 اذار، 2004.

الجلابنة، مصطفى والعتوم، فايز (2008). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ورؤساء الأقسام في

الكايد، زهير (٢٠٠٣). **الحكمانية: قضايا وتطبيقات**، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتربية الإدارية.

محمد، حاكم محسن (٢٠٠٨). **ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية . ورقة عمل ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني للجامعات العربية تحديات وطموح**، المنعقد في الفترة من ٢١ - ٢٤ كانون الأول ٢٠٠٨ في مراكش، المغرب.

محمد، صلاح الدين عبدالعزيز (١٩٧٧). **مشاكل المسلك الوظيفي في الخدمة المدنية**. القاهرة: مركز البحوث الإدارية.

مخيمر، عبدالعزيز جميل وآخرون (٢٠٠٠). **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**. القاهرة: المنظمة العربية للتربية الإدارية.

مرزوق، فاروق (٢٠١٢). **حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي**. القاهرة: مكتبة الإنماء.

مركز ابوظبي للحوكمة (٢٠١٣). **أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم سلسلة النشرات التثقيفية لمركز ابو ظبي للحوكمة**. كتيبات وأدلة حوكمة الشركات. استرجع من الموقع التالي بتاريخ: <http://www.adccg.ae> : ٢٠١٥/٤/١٦

المنيّف، ابراهيم عبدالله (٢٠٠٦). **حوكمة الشركات مهام وواجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة، المدير، الرياض: مكتبة المدينة.**

الهوري، معراج عبدالقادر وأمجد، أحمد عبدالحفيظ. (٢٠٠٧). **الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية، الرياض، ١٧ - ٢٠٠٧/٤/١٨**.

وزارة تطوير القطاع العام (٢٠١٤). **دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام**. عمان. استرجع من الموقع بتاريخ ٢٠١٤/١١/١ : www.mopds.gov.jo

عبابنة، رائد والجمعان، نادية (٢٠١٠) **اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن**، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، ٣٧(٢)، ٣٨٨ - ٤٠٧.

عبدالحافظ، شفيق و عبدالرازق، وسام (٢٠٠٧). **دور الحوكمة في الإصلاح الإداري**. هيئة النزاهة في العراق. استرجعت بتاريخ ٢٠١٥/٢/١٤ من المصدر: <http://www.nazaha.iq>

العريبي، منال (٢٠١٤). **واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والاكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، ٣(١٢)، ١١٤ - ١٤٨.

عمايوي، أروى و بني خلف، محمود (٢٠١٤). **وعي معلمي العلوم بالمساءلة القانونية لممارساتهم الشخصية والتعليمية في البيئة المدرسية الاردنية**. **مجلة جاواعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، ٢(٨): ٢٢٥ - ٢٥٥.

العمرى، حيدر (٢٠٠٤). **واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم بالأردن: دراسة تحليلية تطويرية**. أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

العمرى، حيدر (٢٠١٢). **درجة توافر عناصر المساءلة التربوية في نظام المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن**، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس**، ١٠(١)، ٧١ - ٩٨.

الفيهداوي، فهمي وشريف، أثير (٢٠٠٨). **الإدارة العامة المعاصرة من منظور الحاكمية العامة الجيدة: دراسة وعرفية ومقارنة تأصيلية**. **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، جامعة الأنبار، ١(٢)، ١٤٥ - ١٧٥.

القضاة، قاسم وأيوب، سعاد (١٩٩٩). **المعايير التي يقوم عليها نظام المساءلة في وزارة التربية والتعليم في الأردن**، **دراسة قدمت في المؤتمر التربوي الاول للجمعية التربوية الأردنية، عمان، الأردن.**

- Buosonte, R. (2009). *Good Governance in The Thai Public Universities: The Current Status and Expectations*, Naresuan University, Thailand. www.rattanbb.com
- Cadbury Committee. (1992). *Financial Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance*, London: Professional Publishing, Ltd, 1992.
- Calder, A. (2008). *Corporate Governance: A Practical Guide to the Legal Frameworks and International Codes of Practice*. London: Kogan Page.
- Crindell, James Q. (1999). *Costing Government Services for Improval Performance Measurement and Accountability*. The Canadian Institute of Chartered Accountant, Toronto, Canada.
- David F. & Elias, G. (2013). *Epistemic Governance in Higher Education Quality Enhancement of University for Development*. Springer New York: Heidelberg Dordrecht London.
- Davies, Adrian.(2006). *Best Practice in Corporate Governance Building Reputation Sustainable Success*. England: Gower Publishing Limited.
- Helma, M. & Whitten, D. (2006). *Encyclopedia of Management*, Boston: Gale Group.
- Hoare, O. (2007). *A Case Study of Governance of Higher Education in Belize: Implication for Finance and Curricula in Higher Education*. Ph.D. Dissertation, University of South Florida, USA.
- Klatt, M. (2002). *Frequency Asked Questions*. From: www.murphyklatt.com/fogs.html. Retieved on 28/5/2015
- Lawanda, E. (2009). *Accountability Practices of School Counsellors*. Unpublished Master Thesis, Auburn University, Alabama. Thesis and Dissertation Available on: http://hdi.handle.net/10415/1715.
- Nadler, D., Miller, M. & Moica, J. (2010). *Organizational Performance Through Staff Governance: Improving Shared Governance in The Higher Education*. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 8(1), 76-85.
- OECD (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. From. http://www.oecd.org
- Organization for Economic Cooperation and Development "OECD".(2008). *Using The OECD Principles of Corporate Governance a Baordroom Perspective Paris, Franc*.
- Smith, R. (1995). *Successful School Management* , New York, USA.
- Solomon, J. and Slomon, A. (2004). *Corporate Governanace and Accountability*. Chictester: Jone Wiley & sons Ltd.
- Staats, E. (1993). *Who is Accountable? To Whom? For What How?* 11 and F.K.Gibson Reading in Public, In R.T. golembiewski Administration: Institution, Boston: and Behavior, Policy. Processes, Houghton Mifflin.
- Starling, G. (2010). *Managing The Public Sector*. 9th edition , Joseph Lampel, New York University.