



# الحوكمة ودورها في تطوير أداء المدارس الثانوية العامة في مصر

دراسة ميدانية

إعداد

**رباب سعد عبد الجليل**

إشراف

**نسمة عبد الرسول عبد البر**

**سلامه عبد العظيم حسين**

رئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

كلية التربية - جامعة بنها

٢٠٢٢/١٤٤٣



## ملخص البحث

هدف البحث الحالى إلى التعرف على تفعيل الحوكمة بمرحلة الثانوية العامة فى مصر حيث تم التعرف على الإطار النظرى للحوكمة من حيث نشأتها ومفهومها وأهميتها وأهدافها وخصائصها وركائزها وأبعادها ( العدالة التنظيمية - الشفافية - التمكين - المشاركة المجتمعية - المسؤولية الاجتماعية - المساءلة ) واستخدم البحث المنهج الوصفى والاستبانة التى طبقت على عينة من مديرى التعليم الثانوى وكلاء ومعلمى المرحلة فى محافظتى القليوبية والمنوفية , وبلغت العينة ( ٥٧٦ ) .

وقد أظهرت النتائج قلة الإمكانيات البشرية والمادية بالمدارس الثانوية عدم توزيع المهام بعدالة بين جميع العاملين بالمدرسة . وضعف نظم المتابعة والمساءلة للعاملين .

الكلمات المفتاحية : الحوكمة - تطوير الأداء - المدارس الثانوية العامة .

**Abstract**

the current research is to identify the activation of governance at the high school stage in Egypt, where the theoretical framework of governance was identified in terms of its origin, concept, importance, objectives, characteristics, pillars and dimensions (organizational justice - transparency - empowerment - community participation Social Responsibility - Accountability) The research used the descriptive approach and the questionnaire that was applied to a sample of secondary education directors, agents and teachers of the stage in the governorates of Qalyubia and Menoufia, and the sample amounted to (576).

The results showed the lack of human and material capabilities in secondary schools, and the lack of fair distribution of tasks among all school employees. Weak follow-up and accountability systems for employees.

- key words : Governance - performance development - public secondary schools.

**أولاً : الإطار العام للبحث :****١- مقدمة :**

فى ظل التطوير التكنولوجي والبحث عن التنافسية , والاستثمار فى العنصر البشري , تسعى المؤسسات التعليمية فى عالمنا العربى إلى تفعيل نظام الحوكمة و تطبيقها بآليات صحيحة و معايير ومؤشرات سليمة , حتى تكون هيكلاً منضبطاً منظماً , لذلك تضع المؤسسة التعليمية أهدافها وسبل تحقيقها, وكذلك مراقبة أداء العاملين من خلال تحقيق تلك الأهداف من خلال المحاسبية والمساءلة القانونية , وتساعد الحوكمة فى صنع واتخاذ القرارات الصحيحة داخل المؤسسة فى ظل الشفافية والنزاهة , والعدالة , و تشجع الحوكمة الفعالة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكاناتها بكفاءة وفعالية .

يعد مدخل الحوكمة من المفاهيم الإدارية التنظيمية الحديثة فى الفكر التربوي التى تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن , خاصة فى ظل ما يشهده العالم اليوم من التحولات الاقتصادية .<sup>(١)</sup>

و تعتمد الحوكمة على مجالات الجودة الشاملة فى تنفيذ الأنشطة التى تتضمن نظام مخطط لإجراءات المراجعة والتقييم يتم تنفيذه بواسطة الأفراد العاملين الذين لا يشتركون بصورة مباشرة فى عملية التطوير بهدف التأكد من أن عملية التقييم تتم فى ضوء المعايير المتفق عليها.<sup>(٢)</sup>

**٢- مشكلة البحث :**

تأتى هذه الدراسة لتجيب على مشكلة الدراسة التى تتمثل فى السؤال التالى:

✦ كيف يمكن تفعيل الحوكمة فى المدارس الثانوية العامة ؟

وعلى ذلك هدفت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما واقع الحوكمة فى مرحلة التعليم الثانوي العام؟

٢- ما الآثار السلبية المترتبة على تهميش دور الحوكمة فى التعليم الثانوي العام ؟

٣- ما أبعاد الحوكمة في المدارس الثانوية العامة ؟

٤- ما السيناريوهات المستقبلية لتفعيل الحوكمة بمرحلة التعليم الثانوي العام ؟

### ٣- أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تفعيل الحوكمة بمرحلة التعليم الثانوي العام حيث تتبنى الحوكمة الإصلاح والتحسين في الأداء لتحقيق الجودة في العملية التعليمية .

### ٤- أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي في فتح آفاق جديدة لتفعيل الحوكمة في مرحلة التعليم الثانوي العام، حيث يعتبر الحوكمة من أهم سمات الإدارة الرشيدة التي تعنى بالإصلاح الشامل التي تعمل علي تحسين وتطوير الأداء المؤسسي

### ٥- منهج البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية علي المنهج الوصفي التحليلي للوقوف علي الوضع الراهن للحوكمة في مدارس الثانوية العامة،

### ٦- مصطلحات البحث :

#### ١- الحوكمة الرشيدة : **Good Governance**

نظام حدد يحكم العلاقات بين أطراف المدرسة من خلال تحديد مسؤولية كل طرف حتى يرتقى الأداء وتحقق الجودة المنشودة , وتوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرار الرشيد, مع تدعيم العدالة والشفافية وتأييد المساءلة المؤسسية , وتعزيز الثقة والمصداقية في بيئة المدرسي<sup>(٣)</sup>

تعريف إجرائي بأنها نظام مرن وشامل ويقوم على العلاقات بين أفراد المؤسسة و يقوم على المشاركة الفعالة من خلال مجلس الأمناء , والشفافية في توضيح القرارات والسياسيات والقوانين في المؤسسة التعليمية , والمساءلة والمحاسبية في ضوء المعايير

والمؤشرات والممارسات الموضوعية وتحقق الكفاءة في الأداء والفاعلية في المؤسسة التعليمية , وتحقيق سيادة القانون وتحقيق العدالة والإنصاف داخل المؤسسة التعليمية .

## ٢- المدارس الثانوية العامة :

ونعني بها تلك المؤسسات التربوية التي تديرها إدارة واعية تبادر من خلال التأثير في أركان العملية التعليمية , أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها المنشودة , عبر تحديد رؤية واضحة محددة تمكنها ضمن واقعها وظروفها من تحقيق رسالتها وأهدافها المتمثلة في توفير تعليم فعال لطلابها من خلاله يتم إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي تتطلبها حياتهم الحاضرة والمستقبلية , مع الأخذ في الاعتبار أن طالب هذه المدرسة يعيش مرحلة المراهقة من ( ١٥-١٨ ) سنة .<sup>(٤)</sup>

## ثانياً: الإطار النظري:

### ١. نشأة الحوكمة بالمؤسسات التعليمية وتطورها :

ظهر مفهوم الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية , خاصة بعد أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرقى آسيا وأمريكا اللاتينية , وروسيا , في عقد التسعينات من القرن العشرين وكذلك ما شهدته الاقتصاد العالمي من أزمة مالية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا , كانت أولى هذه الأزمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقى آسيا ومنها ماليزيا , وكوريا , واليابان عام ١٩٩٧ . قد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من الشركات العملاقة لمشاكل مالية كادت أن تطيح بها , مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في المؤسسة , وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الرأسمالية التي تعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتوسطة من النمو الاقتصادى , وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة مما أدى إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين , وإلى وقوع كثير من المؤسسات في أزمة مالية<sup>(٥)</sup>

ولقد بدأ الأهتمام بالحوكمة في مصر عام ٢٠٠١ من خلال وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية ، وهى (وزارة التجارة الحالية) حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينات من القرن العشرين لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمى ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحرة ، وبالفعل تم دراسة وتقييم مدي التزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية في حوكمة المؤسسات المجتمعية .<sup>(٦)</sup>

وقد دفعت ضغوط العولمة والأزمات الاقتصادية إلي ضرورة وجود مجموعة من الضوابط الأخلاقية والأعراف والمبادئ المهنية التي تدعم تحقيق عناصر الثقة والمصادقية في البيانات والمعلومات المالية والإدارية التي تحتاجها المؤسسات في تطوير الأداء والمنافسة ، لذلك تزايد الأهتمام بمفهوم الضبط المؤسسي (حوكمة المؤسسات).<sup>(٧)</sup>

و قد بدأت الحوكمة فى مصر بمؤسسات المجتمع المدني ، وكان الهدف من ذلك الوقوف على كيفية إدارة الدولة للنشاط الإقتصادي فى ضوء المتغيرات والأحداث المتلاحقة وامتدت بعد ذلك إلي باقي مؤسسات المجتمع سواء الخدمية أو الإنتاجية.<sup>(٨)</sup>

## ٢. مفهوم الحوكمة وأبعادها :

### أ - مفهوم الحوكمة Governance :

يطلق علي الحوكمة العديد من المصطلحات حيث تم تناولها بأكثر من معني فترجم المصطلح Governance إلي اللغة العربية علي أنها حكم أو حكمانية أو الرقابة أو السيطرة أو الحاكمة وأيضا كأسلوب ممارسة أو أسلوب إدارة أو الانضباط السلوكي وأخيرا الحوكمة .<sup>(٩)</sup>

تُعتبر الحوكمة إحدى الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الإقتصادية ورفاهية المجتمع وإرساء قيم الديمقراطية، والعدالة ، والمساواة فى الفرص ، والشفافية والإفصاح التى تضمن نزاهة المعاملات ، وتعزيز سيادة القانون ، ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامه والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ.<sup>(١٠)</sup>



## ب- أبعاد الحوكمة في المؤسسات التعليمية :

تعمل الحوكمة في ظل الممارسات الجيدة علي الارتقاء بأداء العاملين , ولذلك لها أبعاد منها ما يلي :

- البعد التقني: ويتمثل في فاعلية نظم المعلومات الإدارية والمالية ومدى استقرار بيئة المؤسسة التعليمية .
- البعد الاجتماعي : ويهدف إلي بناء المؤسسات الديمقراطية وتحسينها من خلال المشاركة المجتمعية .

٢- البعد السياسي: والذي يشير إلي التشريعات والقوانين والسياسات المعمول بها في المؤسسة التعليمية . (١١)

## ٣- مبررات الحوكمة في المؤسسات التعليمية وركائزها :

## أ- مبررات الحوكمة في المؤسسات التعليمية :

هناك مبررات متعددة للحوكمة في المؤسسات التعليمية منها ما يلي:

- قصور وسائل المساءلة المؤسسية .
- إعادة فرص مشاركة المعلمين في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر في المؤسسة .
- عدم تمتع المواطنين بالحقوق الأساسية , مثل حقوق المواطنة والعدالة والمساواة بين العاملين .
- عدم تفعيل دور الأجهزة المتابعة والرقابة في القيام بدورها الرقابي المتوقع .
- وجود العديد من الممارسات السلبية التي ترتبط بالافصاح بما يتعلق المعلومات الإدارية والمالية و الهياكل التنظيمية .

- عدم القيام بتنمية مستدامه وإنما يقتصر الأمر علي إدخال تحسينات في النظام السياسي والاقتصادي دون القدرة بتنمية شاملة كافة نواحي الحياة . (١٢)

ومما سبق يتضح أن مبررات الحوكمة تتبع من المجتمع التعليمي حيث تعني العملية التعليمية من النظام المركزي في الإدارة ومشكلاته , وكذلك اللامركزية لذلك إتجهت الدولة إلي التوازن بين المركزية واللامركزية ونتيجة تدني أخلاقية المهنة إتجهت الدولة إلي وضع ميثاق أخلاقي للعاملين في المؤسسة التعليمية , وتحسين العمل داخل المدرسة والتطوير المستمر في التدريب والاهتمام بالعنصر البشرية , فالقائد التربوي هو المسئول الأساس في تفعيل الحوكمة في المؤسسة التعليمية.

### ب-الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات التعليمية:

تمثل ركائز الحوكمة الدعائم الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة في المؤسسات التعليمية , فهي مجموعة من الأنشطة الضرورية لإتمام العملية الرقابية والتي تتدخل فيها الآليات الرقابية الداخلية والخارجية بحيث يتم إنجازها في ضوء الامكانيات المتوفرة وتتمثل الركائز فيما يلي :

- الرقابة : كأهم ركيزة وتمثل مجموعة آليات الرقابة الداخلية والخارجية لتفعيل المساءلة .
- الإفصاح : ويهدف الي تفعيل الشفافية , وتجنب حالات عدم التأكد .
- إدارة المخاطر : والتي من خلالها يمكن تجنب الأزمات وضمن حقوق أصحاب المصالح . (١٣)

- وجود استراتيجية محددة يمكن قياس نجاحها و مدي مساهمة الأفراد فيها .

- وجود حوافز مالية و إدارية تقدمها الإدارة ومجلس الإدارة إلي الموظفين وتشمل الحوافز والترقية والجزاءات .

- وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد المسئوليات والمهام للعاملين , يعزز مجموعة من الأنظمة مثل ( نظام داخلي للمؤسسة , ونظام الرقابة الداخلية و المحاسبية ) (١٤)

- وجود لجنة تدقيق ومتابعة لديها من الصلاحيات ما يكفل لها حق ممارسة دورها الرقابي علي أعمال المؤسسة .
- وجود نظام فعال للتقارير يتسم بالشفافية , يوفر المعلومات المناسبة عن أداء المؤسسة لكل الأطراف المعنية . (١٥)

#### ٤- خصائص الحوكمة ومحدداتها :

##### أ- خصائص الحوكمة :

يتطلب تفعيل حوكمة المؤسسات توافر مجموعة من الخصائص التي تمثل سمات الحوكمة , والتي تساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها , كما تساعد على تحقيق أهدافها ومزاياها المعددة , وتتسم حوكمة المؤسسات بعدة الخصائص تتمثل فيما يلي :

- **المرونة في التطبيق** : حيث يصعب إخضاعها لقوالب جامدة حيث تبني الحوكمة علي النماذج الشخصية .
- **مدخل بشري** : يعتمد علي العنصر البشري الذي يتمتع بثقافة تنظيمية تناسب هذا الفكر , حيث تعتمد علي الأخلاق والمثل العليا.
- **الانتشار الذاتي** : لا يمكن تطبيقها علي مجال محدد دون غيره .
- **عملية مستمرة** : بمعنى أننا إذا بدأنا بتطبيق الحوكمة فلا نستطيع أن نتراجع وهي ذات علاقة بعملية لانتشار.
- **تعبر عن مدخل أو توجه استراتيجي**: وهذا يدعم عملية الاستمرار ويستوجب بناء رسالة وأهداف ووضع بدائل استراتيجية لتحقيق النجاح المرغوب .

- ترتبط بالمنافع قصيرة الأجل : تعمل علي تضيق النطاق بين القرار والنتائج وهذا بدوره يؤدي إلي منع الاختراق .
- وضوح المنفعة المباشرة : حيث تستوجب تحقيق الشفافية حتي تصل لكافة الأطراف ذات العلاقة ( تبني علي فكرة الإدارة علي المكشوف) . (١٦)

#### ب - محددات الحوكمة :

تنقسم محددات الحوكمة إلى قسمين هما : (١٧)

#### - المحددات الخارجية : وتشمل ( القوانين واللوائح والمناخ العام للاستثمار وسوق

العمل , المنافسة بين المؤسسات, وكفاءة الأجهزة الرقابية )إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد علي حسن إدارة المؤسسة .

#### - المحددات الداخلية : تشير إلى القواعد و التعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل

القرارات داخل المؤسسة وتوزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف , والعمل علي دعم وتشجيع العاملين وتلبية احتياجات سوق العمل .

#### ٥-أهداف الحوكمة في المؤسسات التعليمية وأهميتها :

##### أ- أهداف الحوكمة :

إن عملية الحوكمة تستهدف ثلاث غايات تقع علي ثلاث مستويات هي كالتالي:

##### ١- علي مستوى المؤسسة التعليمية :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم .

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات اداء معيارية تمنها من لاحتفاظ بالقوة العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- ٢- علي مستوى المديرين :
  - تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف علي مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل .
  - دفع المديرين إلي تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلي تقويم سليم وموضوعي لأداء العاملين.
- ٣- علي مستوى الفرد العامل :
  - دفع العاملين إلي العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتي يتمكنوا من الحصول علي احترام وتقدير رؤسائهم .
  - شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار. (١٨)
- أهمية الحوكمة :
  - تظهر أهمية الحوكمة فيما يلي :
  - ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح الصادرة بخصوص تطبيق الحوكمة .
  - تحقيق أقصى استفادة ممكنة من نظم المحاسبة والمساءلة والرقابة الداخلية , والعمل على تطويرها وتحسين أدائها , لتحقيق كفاءة أداء المؤسسة ورفع قيمتها. (١٩)
- ثانيا : مبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية :
  - تتمثل المبادئ الحوكمة فيما يلي :-
  - المبدأ الأول: العدالة التنظيمية :
  - أ- مفهوم العدالة التنظيمية :

تعرف العدالة التنظيمية بأنها "مجموعة من النشاطات التي يمارسها المديرون والتي تنعكس سلوكيا على الأداء الوظيفي للعاملين , وزيادة مستوى الولاء التنظيمي عندهم . (٢٠)

### أهمية العدالة التنظيمية :

- أشارت بعض الدراسات على أهمية العدالة التنظيمية أنها تركز في مستويين هما : (٢١)
- **المستوى الإنساني** : إن للعدالة التنظيمية أهمية كبيرة بالنسبة للفرد لما لها من تأثيرات على الجوانب النفسية ( كالقلق والغضب ) والإغتراب الوظيفي والذي يقصد به عدم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة ويؤثر على المشاعر الإنسانية ( كالعنف والخجل ) .
- **المستوى التنظيمي** : تبرز أهمية المستوى التنظيمي من خلال ارتباط متغير العدالة التنظيمية , إن وجود العدالة التنظيمية بات من الضروريات الإستراتيجية للمؤسسات التربوية وزيادة المنافسة .
- يؤكد المدافعون عن الإصلاح المدرسي , وإعادة هيكلة المدرسة , والقيادة التشاركية , وتمكين العاملين أن المدارس ينبغي أن تكون مجتمعات عادلة , وأنه من الضروري أن يتجه الباحثون التربويون إلى دراسة العدالة التنظيمية في المدرسة , لما يحتمل أن يكون لها من تأثيرات عميقة على المجتمع المدرسي ككل , وأداء المعلمين على نحو خاص (٢٢)

### أهداف العدالة التنظيمية :

- توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المؤسسة وذلك من خلال العدالة التوزيعية , تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة , وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات .
- تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار , وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب , وتؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم .

- تبرز منظومة للقيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المؤسسة فى كيفية إدراكهم للعدالة الشائعة فى المؤسسة
- مساعدة المؤسسة والعاملين إلى الوصول إلى الأهداف المنشودة لضمان مكانتها وتحقيقها من المؤشرات الأساسية لتنمية قدرات الأفراد والقضاء على إحباطهم والتقليص من الصراع التنظيمي . (٢٣)

#### د- أنواع العدالة التنظيمية:

يوجد ثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية وسوف نوجزها علي النحو التالي :

#### أ- عدالة التوزيع: Distributive Justice

أن عدالة التوزيعات تعود إلى نظرية المساواة فهي تركز علي إداك العاملين لعدالة المخرجات من خلال تقييم الحالة النهائية لتوزيع الموارد في المؤسسة .

وهناك من عرفها بأنها " درجة الشعور المتولدة لدي العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المؤسسة . (٢٤)

#### ب- عدالة الإجراءات : procedural Justice

عرفت بأنها عدالة الوسائل التي من خلالها يتخذ المديرين والممثلون في إدارة المؤسسة القرارات المتعلقة بالتخصيص من الموارد , و توضح من خلالها الأساليب والإجراءات التي تستخدمها لتقييم أداء الموظفين والتأكيد من العدل في إدارتهم . (٢٥)

#### ج- العدالة التفاعلية: Interactional Justice

تهتم العدالة التفاعلية بسلوك إدارة المؤسسة عند تعاملها مع باقي العاملين ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المؤسسة

التي يعملون فيها ، ويندرج تحت العدالة ما يسمى بعدالة التعاملات والتي تشير إلي احترام الآخرين والذوق في التعامل معهم . (٢٦)

إن الشعور والإحساس بالعدالة التنظيمية قد يؤدي إلي إرتفاع مستوى ثقة العاملين في إدارة المؤسسة وزيادة قناعتهم في الحصول علي حقوقهم وما يعنيه ذلك من إرتقاء سلوكيات الأفراد بعد الإطمئنان إلي سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المؤسسة . (٢٧)

### البعد الثاني : الشفافية الإدارية :

#### أ- مفهوم الشفافية الإدارية :

عرفت الشفافية بأنها وضوح التشريعات وسهولة فهمها ، واستقرارها ، وانسجامها مع بعضها ، وموضوعيتها ، ووضوح لغتها . ومرونتها وتطورها وفقا للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر ، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها سهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع . (٢٨)

#### أهمية الشفافية الإدارية :

إن الشفافية من الأمور التي تعد بمثابة حجر الزاوية في مجتمعنا ، فالشفافية تنطوي على وضع مدونة سلوك ، تخلق الثقة وتؤكد عليها ، وتمثل أهمية الشفافية في الآتي:

- الشفافية أحد أهم أركان مقومات نجاح التنمية المستدامة ، لأنها توفر العمل في

بيئة مناسبة فتؤدي إلى جودة الأداء البشري والمؤسسي وبالتالي تمكن شركاء التنمية

من الوصول إلى الأهداف المرسومة للمؤسسة التعليمية ودفع حركة التقدم والنهوض

بالمجتمع . (٢٩)



- تساعد على المشاركة فى اتخاذ القرارات , وتسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة , وتحقيق العدالة فى تقييم أداء العاملين والوصول إلى ما يعرف بالنظام المفتوح , إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المساءلة (٣٠)

- تحارب الفساد بكافة صورته وأشكاله , حيث أن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد فى منع الإنحراف , ويحد من إمكانية اختراقها . كما أن شفافية التشريعات تساعد فى إزالة المعوقات , وتبسيط الإجراءات الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاية وفعالية الأداء . (٣١)

- تحقيق النزاهة للموظف والابتعاد عن الاجتهاد الشخصى فى تفسير القوانين والأنظمة , والتوسع فى اللامركزية وبساطة الهيكل التنظيمى للمؤسسات وسهولة إيصال المعلومات من القمة للقاعدة والتغذية العكسية , وبالتالي فإن وجود تشريعات واضحة وشفافية يؤدي إلى تنمية الثقة لكافة فئات المجتمع والحفاظ عليها .

ومما سبق يتضح أن الشفافية تسعى الي تقدم المؤسسات التعليمية والإرتقاء بها, حيث تعمل الشفافية علي توضيح القرارات والقوانين واللوائح التي تحكم المؤسسة وتعزيز البعد عن الفساد , وتزويد العاملين بالمعلومات الصحيحة بعيدا عن الضبابية والتضليل .

### ج- أنواع الشفافية الإدارية :

يمكن تصنيف الشفافية الإدارية إلى ما يلي :

- الشفافية الداخلية : وهي تتعلق بسلوكيات الإدارة والقضايا الدستورية التي تضمن حقوق الأفراد العاملين بالمؤسسة , ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة.

- الشفافية الخارجية : ترتبط في المؤسسات التعليم بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات, وما تقدمه من خدمه تلبي احتياجاتهم . حيث ينبغي أن تعمل

المؤسسات علي تمكين المواطنين من أداء أدورهم وتحمل مسئولياتهم نحو المدرسة , ونشر المعلومات والبيانات الصحيحة والبعد عن الكذب والتضليل , وتصحيح المسار في ضوء التغذية الراجعة . (٣٢)

- **الشفافية الإجرائية** : وتتمثل في أن الخدمات المتاحة يجب أن تكون فعالة , وتؤكد علي أن الحصول علي بيانات حقيقية وكافية يحسن من عملية اتخاذ القرارات.

- **الشفافية المالية** : وتتمثل في شفافية نظم التقويم التي تعمل بمثابة مؤشر للتخطيط في المدارس , وتستخدم كأداة لتقويم القرارات المالية والتغذية الراجعة فيما يتعلق بتلك القرارات .وبذلك يتحقق مبدأ الشفافية من حيث إتاحة الوثائق المتعلقة بالأداء المدرسي والأداء التعليمي لأي فرد خارج إطارها من أجل تحقيق محاسبية. (٣٣)

- **البعد الثالث : المشاركة المجتمعية :**

**أ- مفهوم المشاركة المجتمعية :**

المشاركة المجتمعية هو أسلوب إداري جديد لتحقيق الجودة داخل المؤسسات التعليمية و يتم فيه المشاركة بين كافة المعنيين في التعليم سواء كانوا داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها مع ضرورة أن يكون هناك :

- دعم ومساندة ومشاركة مجتمعية من أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي , وأن تكون المؤسسة التعليمية قادرة علي التطوير وتحقيق بيئة التواصل الإنساني داخلها وخارجها.

- مشاركة من عناصر المجتمع المحلي في منظومة تطبيق معايير الجودة والتعرف علي احتياجاتهم باعتبارهم هم المستفيدون وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير قياس الأداء والجودة . (٣٤)

## ب- أهداف المشاركة المجتمعية :

تؤدي المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية إلى:

- تحمل المجتمع وأولياء الأمور لمسئولية مساندة المدرسة لتحسين جودة المنتج التعليمي
- تفهم المجتمع للمشاكل والمعوقات التي تعاني منها المدرسة , والعمل علي وضع انسب الحلول لها حتى تؤدي المدرسة رسالتها علي الوجه الأكمل.
- تفهم المجتمع وأولياء الأمور للنجاحات والانجازات التي تحقها المدرسة والمساعدة علي فتح ميادين جديدة للتعاون بينهم .
- توفير الدعم المادي والمعنوي لتلبية احتياجات المدرسة ,مما يساعد علي إنجاح العملية التعليمية. (٣٥)

## ■ أهمية المشاركة المجتمعية في التعليم :

- تسهم المشاركة المجتمعية في بناء علاقات قوية بين المجتمع المدرسي والمجتمع الخارجي حيث تجعل المدرسة هدفها الأسمى هو خدمة المجتمع , ويجعل المجتمع الهدف الأسمى في خدمة المدرسة , بما يمثل أحد محددات النجاح الأساسية. (٣٦)
- المشاركة المجتمعية تؤدي دوراً فاعلاً في حل مشكلات المختلفة للمدرسة , ومواجهة العديد من الصعوبات والتحديات علي المستويات المادية والإدارية والتنفيذية , بما يجعل المدرسة أقدر علي أداء الدور المنوطة به في خدمة المجتمع والدولة . (٣٧)
- المساهمة في تمويل التعليم عن طريق تدبير الموارد اللازمة للإنفاق عليه.
- المساهمة في بناء المدارس والتصدي لمشكلات المباني بصفة عامة ( صيانة , ترميم )
- التصدي لمشكلات التعليم وأهمها مشكلة الدروس الخصوصية .
- المساهمة في تحسين الأداء المدرسي من خلال مجلس الأمناء الذي يساهم في التخطيط لأهداف المدرسة والمتابعة والتنفيذ ثم المحاسبية .

## - البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية: Resoniphity

## أ- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

تعرف المسؤولية بصفة عامة بأنها التزام المرؤسين بتنفيذ كافة الأعمال والنشاطات المسندة إليه بأقصى قدراته ويكون ملتزماً بأداء هذه الواجبات والمهام ويكون مسؤولاً أمام رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات والأهداف التي حققها ويكون أداء هذه الواجبات بمقضى علاقة تعاقدية لقاء تعويض محدد (٣٨)

## ب- أهمية المسؤولية الاجتماعية :

تعد المسؤولية الاجتماعية من الصفات الإنسانية التي يجب غرسها داخل الفرد , وتتضح أهميتها فيما يلي :

- أن المسؤولية الاجتماعية تجعل الفرد يدرك النتائج التي تترتب علي سلوكه كمواطن .
- تساعد المسؤولية الاجتماعية في دراسة التوازن بين التحولات والتغيرات السريعة التي تجري في المجتمعات .
- تقيد المسؤولية الاجتماعية القائمين علي شئون التربية وأجهزتها ومؤسساتها . (٣٩)

## ج- مبادي المسؤولية الاجتماعية :

تعتمد المسؤولية الاجتماعية علي مبادي منها ما يلي:

- احترام قواعد القانون والتوافق مع القوانين وإدارة النشاطات والأعمال وفق مبادئ وقواعد أخلاقية .
- تنمية وتطوير المجتمعات المحلية .

- حماية البيئة وتحسينها ومكافحة التلوث البيئي.
- الأمن والأمان في العمليات الإنتاجية وفي المنتجات .
- تجنب تشاطات الفساد وعدم القيام بأعمال فاسدة . (٤٠)

### البعد السادس : الكفاءة والفاعلية التنظيمية:

#### أولا : الكفاءة التنظيمية :

##### أ- مفهوم الكفاءة :

تعد الكفاءة من أبعاد الحوكمة حيث فهي تمثل عنصراً هاماً في المؤسسة التعليمية حيث تركز الكفاءة الكمية علي تقديم الخدمات التعليمية , أو تنفيذ السياسات التعليمية في أقل وقت ممكن وبتكلفة مناسبة ووفقا لمعايير الكفاءة / الجدارة . (٤١)

الكفاءة تعني إنجاز النتائج المحددة ( المخرجات ) بأقل استخدام للموارد ( المدخلات ) , وتركز الكفاءة علي مفهوم الاستفادة القصوي من الموارد المتاحة . (٤٢)

##### ب- أنواع الكفاءة التنظيمية :

#### وتنقسم الكفاءة التعليمية إلي ما يلي :

- الكفاءة الداخلية : ويقصد بها تحقيق النظام التعليمي لأهدافه داخليا أي العلاقة بين المدخلات والمخرجات , ومدى قابلية النظام التعليمي أو المؤسسة التعليمية بمدخلاتها من الطلبة والانتقال بهم من مرحلة لأخرى علي الوجه الأكمل فتتميز المؤسسة التعليمية بأنها ذات كفاءة داخلية هذا انخفض عدد الراسبين وتاركي الدراسة ويمكن القول أن الكفاءة الداخلية نتاج تفاعل مستمر وتبادل بين الأدوار الوظيفية المختلفة داخل النظام التعليمي من أجل تحقيق أهدافه, ولذا تتضمن الكفاءة الداخلية بعدين رئيسين هما الكفاءة الكمية والكفاءة النوعية .

- الكفاءة الكمية : وتعني مدي قدرة المؤسسة التعليمية علي تخريج الملحقين بها في المدة المحددة للبرنامج الذي التحقوا به .
- الكفاءة النوعية : وتعني قدرة النظام علي إنتاج نوعية جيدة من المتخرجين , من حيث المعرفة والمهارة والسلوك والاتجاهات والقيم .
- الكفاءة الخارجية : ويقصد بها قدرة النظام التعليمي علي الوفاء بالاحتياجات المجتمعية من مخرجات التعليم ممثلة في احتياجات سوق العمل من التخصصات المختلفة بالكم والكيف المناسبين , وتوجد بعض المؤشرات التي يمكن الحكم بها علي مدي نجاح أي نظام تعليمي في خدمة المجتمع منها ما يقدمه هذا النظام التعليمي من خرجين لهذا المجتمع ومدي إيهامهم في مجالات النشاط المختلفة , ومدي رضا أصحاب العمل وقدرة الخرجين علي القيام بدور المواطنة الصالحة وممارسة الحقوق والواجبات الاجتماعية بهذا الدور .<sup>(٤٣)</sup>

### ثانيا : الفعالية التنظيمية :

- عرفت الفعالية التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة علي الاستعمال الأمثل للموارد , وخلق حالة من التوازن بين العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية لها , مع إمكانية التكيف التام لضمان تحقيق الأهداف .<sup>(٤٤)</sup>

### و هناك خصائص للفعالية التنظيمية تتمثل في :

- الشمولية : تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية والثقافية.
- الاستمرارية : فهي ظاهرة مستمرة علي مدي زمني.
- التنوع : تستفيد منها جهات مختلفة , ومتنوعة منها المجتمع , الأفراد , المساهمين .
- التعقيد : لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد .

- النسبية : إذ لا يمكن إصدار حكم علي فعالية المنظمة بصورة مطلقة , حيث أن مفهوم الفاعلية التنظيمية يختلف باختلاف موقعها و أهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقييم فعالية المؤسسة . (٤٥)

### البعد السابع : التمكين الإداري : Empowerment

#### ١- مفهوم التمكين الإداري وخصائصه :

عرف التمكين إدارياً بأنه أسلوب إداري حديث يعمل علي توفير تفويض السلطة والنفوذ والقوة للمديرين بالمدارس حتي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الفعالة بالقدر الذي يسمح لهم إدارة العمل بكفاءة وفعالية , مع توفير أساليب التنمية المهنية والإدارية التي ترفع من مهاراتهم وقدراتهم . (٤٦)

#### و للتمكين عدة خصائص منها يلي :

- إن التمكين حاله عقليه ونفسيه بطيئة التكوين ولا ينتج من وصفة سحرية تتم بإعطاء جرعة واحدة.
- إن التمكين يأخذ أشكالاً عدة ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات والتحفيز وتصميم الوظائف وتوفير مناخ تسوده الثقة وتوافر الموارد اللازمة وأهمها المعلومات يقوم التمكين علي تكوين فرق العمل الفعالة.
- يركز مضمون التمكين علي فكرة الالتزام الداخلي الذي يعبر عن علاقة تعاقدية طوعيه من جانب العاملين عندما تقل الرقابة علي تصرفاتهم.

٣- ارتباط التمكين بعنصر الثقة المتبادلة بين جميع العاملين. (٤٧)

#### ٤- المساءلة الإدارية : Assauntability

#### أ- ماهية المساءلة :

يعد مفهوم المساءلة من المفاهيم التربوية التي تعتمد اعتماداً رئيساً علي التقويم التربوي ولكنها ليست مرادفة له , فهذا المفهوم يمثل قبول المسؤولية فيما يتعلق بتحقيق النواتج المرجوة للتعليم باعتباره من الخدمات الجماهيرية , وهذا التعريف لا ينطبق فقط علي النظم المدرسية بعامة , وإنما أيضا علي أي برنامج تعليمي يتم تمويله من المال العام . (٤٨)

تحتل المساءلة أو المسؤولية التعليمية إتجاهاً جديداً متنامياً في الإصلاح التربوي ، وتعني المسؤولية بصفة عامة تعني الحكم علي المدرسة من خلال مخرجاتها وإحكام العلاقة بين الإنفاق المالي والنتائج المرغوبة المحصلة ، وتحسين مستوى تعليم التلاميذ والتزامهم بالنظام والعادات السليمة .(٤٩)

### أهمية المساءلة الإدارية :

والمساءلة عملية هامة وضرورية لأية مؤسسة لأنها تعمل دائماً علي المراجعة لمستوي أدائها والعمل علي تحسينه من خلال دفعه إلي الأمام في النواحي الإيجابية من جهة وعلاج السلبيات وتلافيها من جهة أخرى ، وبهذا تصبح المساءلة عاملاً هاماً في اتخاذ القرار .(٥٠)

لقد أدي التطور العلمي الحديث إلي توسيع وتعميق مفاهيم المساءلة وأدواتها المختلفة نظراً لأهميتها في تحقيق معدلات أداء أفضل وتوضح أهميتها فيما يلي :

- تعمل علي مراقبة الأنشطة والأعمال التي يقوم بها العاملون في الحقل التعليمي يؤدي إلي تحقيق جودة الأداء المدرسي.
- تساعد في تتابع العوامل التي تؤثر علي تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج .
- تساعد في القضاء علي بعض المشكلات التي تحد من كفاءة العاملين .
- توجيه القيادة الإدارية إلي التدخل السريع لحماية الصالح العام ، واتخاذ ما يلزم من قرارات لتقييم الأخطاء وتوجيه النشاط نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً .
- عدم إساءة استخدام السلطة الرسمية وتحقيق العدالة في تقييم الأهداف للمستفيدين .
- المساعدة في عملية اتخاذ القرار بصفة خاصة في السنوات الماضية بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال من خلال الاستعانة بنتائج عملية المساءلة أو



بإشراك القائمين علي الرقابة في عملية اتخاذ القرارات أو الاسترشاد برأيهم عند الحاجة إلي ذلك . (٥١)

- تبرز أهمية المساءلة في كونها وسيلة لمتابعة عمل المرءوسين, وهي مدخل للتأكد من كيفية الأداء الفعلي , وتكوين أفكار عن كفية الأداء الأنسب , كما أنها تلقي الضوء علي أي خلل تعاني منه المؤسسات , فالمساءلة تزودنا بالصورة الحقيقية للنظام التعليمي. وتعزز قوة القيادة فيه , وتعمل علي تفعيل مسؤولية الأفراد العاملين في هذا النظام عبر تعاملها بشفافية مع كافة مكونات النظام وأدائه. (٥٢)

- المساءلة تتعلق بوجود اتفاق عام حول الأهداف المنشودة من التعليم التي يعتبر تحقيقها أو عدم تحقيقها خاضعا لمؤشرات ومعايير تتحدد في ضوءها درجة المساءلة , وتختلف في ممارساتها المتبعة في نظام التقويم وتحديد أداء المعلم والمتعلم وإنتاجية التعليم علي المستوى القومي والإقليمي والمحلي وعلي مستوى كل مدرسة . (٥٣)

#### هـ- طبيعة المساءلة في التعليم :

- المساءلة ذات طبيعة خلقية وقيمية : لأنها تعكس التزام أخلاقيا نابعا من الإلزام الذاتي الذي يقطعه الفرد علي نفسه في أدائه التعليمي نتيجة لقوة الرقيب أو الضمير بداخله . و توجه قيما تعليمية تأخذ بالعمل التعليمي نحو أهدافه , كقيم المشاركة والتعاون و المسؤولية و المراقبة المستمرة .

- المساءلة ذات طبيعة دينية : لأن لها أصولها الدينية الثابتة في القرآن الكريم والسنة المطهرة .

- المساءلة ذات طبيعة إجتماعية : بتوجهها نحو الجماعة و أفعالها , وتعمل علي فهم مشكلات التي يواجهونها والتشارك معهم واحترام آرائهم في سبيل المحافظة علي سمعة الجماعة التعليمية .

- المساءلة ذات طبيعة علمية : وذلك باعتمادها علي ما تفرزه النظريات العلمية المختلفة , وما تتوصل إليه الدراسات والأبحاث , وأدوات تفعل من قدرتها في تطوير العملية التعليمية بناء علي أسس علمية .
- المساءلة ذات طبيعة فنية : حيث تتطلب من القائمين عليها نوعا من الخبرة المتمرسمة في مواجهة المواقف التي تتطلبها المساءلة , بحيث يتم التحرك خلالها وفق ما تمليه من فنون وأصول , وما تفرضه من مسؤوليات وقوانين .
- المساءلة ذات طبيعة علاجية ووقائية في وقت واحد : وذلك إذا ما وضع في الاعتبار أن الهدف منها يفرض الاعتراف بأنه ليس في العمل نجاح أو فشل فقط , المساءلة تعمل علي اكتشاف مواطن الضعف وعلاجها لتجنب الضرر في العملية التعليمية , وعلاجها في ضوء القوانين واللوائح و استخدام منهج يتسم بالخصوصية , فهي أمر يمليه الموقف وليس ما يفضله القائمون عليها . (٥٤)

## المراجع

- ١- جمال أبو الوفا، منال رشاد عبد الفتاح : "القرار التربوي والمدير العصري, مطبعة الشروق , القاهرة , ٢٠١٣, ص ١٧٩ .
- ٢- سماح محمود أبو زهرة : " إستراتيجية مقترحة لتقويم أداء إدارة المدرسة الثانوية في ضوء معايير الحوكمة " رسالة دكتوراه غير منشورة , قسم التربية المقارنة الإدارة التعليمية , كلية التربية , جامعة بنها , ٢٠١٥ , ص ٢٢
- ٣- هالة فوزي محمد عيد : " تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية " , مجلة دراسات في التعليم الجامعي السعودية , العدد ٣٧ مكرر , ٢٠١٧ , ص ٥١٣
- ٤- سلامة عبد العظيم : "إدارة نظم الاعتماد وضمان الجودة" دار النهضة العربية , القاهرة , ٢٠٠٥ , ص ٢٠ .
- ٥- محمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات العائلية , الدار الجامعية , الإسكندرية, ٢٠١٧, ص ص ٣٠-٣١
- ٦- رحمة أحمد عبد الشافي : الحوكمة في الأجهزة الحكومية والأمنية النظرية والتطبيق , مؤسسة الأهرام, القاهرة , ٢٠٢٠ , ص ٢٥ .
- ٧- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: حوكمة الشركات , أكاديمية البحرين للكتاب الجامعي , البحرين , ٢٠٢٠ , ص ٩ .
- ٨- جمال أبو الوفا, منال رشاد عبد الفتاح : "القرار التربوي والمدير العصري, دار الشروق , القاهرة , ٢٠١٣ , ص ١٧٧ .
- ٩- نادر شعبان إبراهيم : حوكمة تكنولوجيا المعلومات , الناشر الدار الجامعية , الإسكندرية , ٢٠١٦ , ص ٢٤ .
- ١٠- عصام محمود عصام محمود حسن هنطش , إبراهيم جابر السيد أحمد : "الإدارة الرشيدة والحوكمة " دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع , دار الجديد, القاهرة , مصر , ٢٠١٩ , ص ٥٨ .
- ١١- عزيزة عبد الله طيب : "دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية " , مجلة العلوم التربوية , السعودية , العدد (٢) , أبريل , ج (٢) , ٢٠١٨ , ص ٢٠٥ .

- ١٢- مدحت محمد محمود أبو النصر : "الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة" الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ٢٠١٥، ص ٦٦.
- ١٣- أمينة فداوي: دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية (دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، ٢٠١٤، ص ٦٨.
- ١٤- توفيق محمد عبد المحسن: "اخلاقيات الأعمال دور الحوكمة في مواجهة الفساد" دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٩، ص ٤٠٤.
- ١٥- طارق عبد العال حماد: "حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب)"، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠١٥، ص ٤١٨.
- ١٦- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز علي مرزوق: دراسات إدارية معاصرة، دار الجامعة، الاسكندرية، ٢٠١٠، ص ١٣٢-١٣٣.
- ١٧- مدحت محمد محمود أبو النصر : "الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة" مرجع سابق، ص ٦٦.
- ١٨- محمد عبده حافظ : حوكمة القوة العاملة، دار الفجر، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ٧.
- ١٩- سامي محمد أحمد غنيمي: مدى إيجابية الأزمة المالية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات في منظمات الأعمال - دراسة تحليلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد الثاني، يوليو ٢٠١٣، ص ٧.
- ٢٠- سوزان محمد السلطان : "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية"، دار راتب السعود، جامعة عمان، ٢٠١٠، ص ١٩٥.
- ٢١- عيشة دياب، فريحة بن محجوبة : " دور القيادة الإدارية في تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجلفة، ٢٠١٤، ص ٤٢.
- ٢٢- ياسر ياسر فتحى الهداوى : "إدارة المدرسة وإدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ١٤٩.

٢٣- عيشة دياب ,فريحة بن محجوبة : " دور القيادة الإدارية فى تحقيق العدالة التنظيمية ,دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة ,رسالة ماجستير غير منشورة , مرجع سابق , ص ٥٥

24- T.S Bateman , and D.W. Organ : "Job Satisfaction and the Good Solider: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship ", Academy Of Management Journal, Vol, 26, 2010, pp.587-595.

25- Asim Rahman, Naveed Shahzad,& ather : " Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment" International Journal of Aconomics and Financial, ISSN ; 2146- 4138 , Issues2016, 6(s3) p190

٢٦- راضية حساني : " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية بمديرية املاك الدولة لولاية أم البواقي , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي , كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية , ٢٠١٥ , ص ٢١

٢٧- نادية أحمد على حسن : العدالة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين فى المنظمات العامة مع دراسة تطبيقية على وزارة الدولة للتنمية المحلية , رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية الإقتصاد والعلوم السياسية , جامعة القاهرة , ٢٠١٢ , ص ٢

٢٨- نعيمة محمد حرب: " واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الإسلامية , غزة , كلية التجارة , ٢٠١١ , ص ١٠-١١ .

٢٩- سامي الطوخي : الإدارة بالشفافية : طريقة التنمية والإصلاح الإداري , دراسة مقارنة , دار النهضة العربية , القاهرة , ٢٠٠٦ , ص ٣ .

٣٠- فارس بن علوش السبيعي : دور الشفافية والمساءلة فى الحد من الفساد الإداري فى القطاعات الحكومية , رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة نايف , العربية للعلوم الأمنية , الرياض , ٢٠١٠ , ص ١٧ .

٣١- نعمة محمد حرب: " واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة, مرجع سابق ص ١١

٣٢- نعمة محمد حرب: " واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها فى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة , مرجع سابق , ص ١٢

٣٣- هانم أحمد حسن أبو النيل: "دراسة مقارنة للنظم المحاسبية وتقييم القدرة المؤسسية في إنجلترا وأستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مدارس التعليم الثانوية العام المصري" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ٢٠١١ ص ٥٥.

٣٤- نبيل سعد خليل: مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الفجر، القاهرة، ٢٠١٥، ص ٤٥٦.

٣٥- شيرويت محمود محمد: "واقع المشاركة المجتمعية بالتعليم قبل الجامعي بمحافظة بورسعيد" مرجع سابق ص ٢٥

٣٦- سلامة عبد العظيم: المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٧.

٣٧- رائدة خليل سالم: المدرسة والمجتمع، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ٢٠٠٦، ص ٥٠.

٣٨- أسامة العامري: اتجاهات إدارة المعلومات، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ٢٠١٠، ص ٢٨.

39- William Francis Boyce: Structural dimensions of the community Participation Process: the health promotion contribution Program, Ph.D., Toronto, Canada, 1997, pp7-9.

٤٠- رسلان خضور: "التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية" ندوة علمية جمعية العلوم الاقتصادية السورية، ٢٠١١، ص ٧.

٤١- الأمم المتحدة: "مفاهيم ومبادئ الحوكمة الرشيدة" دليل الحوكمة، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٦-٧.

٤٢- طارق عطية عبد الرحمن: "نموذج بنائي لدور رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تعزيز فعالية الأجهزة الحوكمة السعودية"، مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٨، ص ٨٥.

٤٣- عباس عبد الحفيظ وآخرون: الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة في المؤسسات الخدمية باستخدام أسلوب تحليل التطويقي للبيانات (DEA) دراسة تطبيقية علي جامعة

- تلمسات , المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي , ٢٠١٦ , ص ٣١١.
- ٤٤-رضوي خويت : " الثقافة التنظيمية وفاعلية المؤسسة" مجلة الإدارة الاقتصادية , العدد ٧٥ , ٢٠٠٩ , ص ص ١٠٢-١٠٣.
- ٤٥-علي السلمي : " تطوير الفكر التنظيمي " وكالة المطبوعات, الكويت, ١٩٩٨ , ص ٢٣.
- ٤٦- عطية حسين أفندي : تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , ٢٠٠٣ , ص ص ١٩-٢٠.
- ٧٤- سيد محمد جاد الرب : " جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية " الناشر مطبعة العشري , الإسماعلية , ٢٠٠٨ , ص ١١.
- ٤٨- إيهاب عبد اللطيف راشد زام : " أثر المتغيرات التنظيمية والوظيفية علي أبعاد تمكين العاملين "دراسة ميدانية " , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية التجارة , جامعة طنطا , ٢٠٠٩ , ص ٣٢.
- ٤٩- علي صالح جوهر , وائل وفيق رضوان : المساءلة وإصلاح التعليم - توجهات عالمية وتطبيقات عربية دار الجامعة , الاسكندرية, ٢٠١٤ , ص ١٠.
- ٥٠- محمد منير مرسي : الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث , دار عالم الكتب , القاهرة , ١٩٩٦ , ص ١٠٨.
- ٥١- نبيل سعد خليل : إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة , دار الفجر , القاهرة , ٢٠١٤ , ص ص ٢٦-٢٧.
- ٥٢- محمد منير مرسي : الإدارة المدرسية الحديثة , دار عالم الكتب , القاهرة , ١٩٩٣ , ص ٢٧٣.
- ٥٣- فريد راغب النجار : إدارة الإنتاج والعمليات التكنولوجية مدخل تكاملي تجريبي , دار المطبوعات الجامعية , الإسكندرية , ١٩٩٧ , ص ٣٦.
- ٥٤- صالحة عبد الله , شيخة بنت سعيد : متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية علي المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها" مجلة العلوم التربوية والنفسية , الأردن , المجلد (١٧) , العدد (٢) , ٢٠١٦ , ص ٤٩.