

## Personnel' attitudes in the educational organizations toward governance norms in countryside Sharkia and Sohag governorates, Egypt

Salem S. M. A. \*, Khalifa I. A. A., Abdelsalam M. F. S.

*Department of Agricultural Extension and Rural Sociology, Faculty of Agriculture, Al-Azhar University, Assiut, Egypt*

### Abstract

The research aimed to measure the attitudes of employees in educational organizations towards governance standards in the countryside of Sharkia and Sohag governorates, and this goal was achieved through: (1) Determine the standards of governance for educational organizations, (2) measuring the respondents' attitudes towards governance standards, (3) Determine the level of respondents' attitudes towards implementing Governance within their organizations, (4) Determine the correlation between the level of the respondents' trends and their independent variables. The research was conducted on a sample of workers in the countryside of Sharkia and Sohag governorates, amounting to 200 respondents. The Zagazig and Minya Al-Qamh centers were selected in Sharkia Governorate, Sohag and Gerga centers were selected in Sohag Governorate, the two largest villages were selected from each center, and an organization was selected from each village. Data were collected by interview using a questionnaire form, and data were collected during the months of June, July and August 2021 by personal interview. Frequencies, percentages, and figures were used to display the data, and the weighted average and (Seberman) correlation coefficient was used to analyze the relationship between the respondents' level of attitude and independent variables, and this was done using the statistical software for social sciences (SPSS). The most important results:

- The low level of tendency towards governance standards in the two governorates' countryside, especially: accountability (70.0%), transparency (62.5%), reliance on the rule of law (60.5%), and responsiveness and consensus around community interests (57.5 %).
- The respondents' attitude level was moderate in efficiency and effectiveness (55.5%), equality (58.5%), and participation (46.5%).
- The criteria can be arranged in descending order: efficiency and effectiveness (1.69%), participation (1.65%), equality (1.60%), responsiveness and consensus around the interests of society (1.46%) and based on the rule of law (1.43%), transparency (1.62%), and accountability (1.35%).
- There is a correlation between the respondents' attitude towards applying governance standards and the studied independent variables such as: leadership level, job satisfaction, openness to the outside world, and level of ambition at levels 0.05, 0.01.

**Keywords:** personnel' attitudes, educational organizations, governance, governance norms, Sohag, Sharkia.

\* Corresponding author: Salem S. M. A.,  
E-mail address: [samymahmoud.a80@gmail.com](mailto:samymahmoud.a80@gmail.com)

## اتجاهات العاملين بالمنظمات التعليمية نحو معايير الحوكمة بريف محافظتي الشرقية وسوهاج بجمهورية مصر العربية

سامي محمود أحمد سالم ، إبراهيم عبد الرحمن علي خليفة ، محمد فوزي سالم عبد السلام

قسم الارشاد الزراعي والمجتمع الريفي ، كلية الزراعة ، جامعة الأزهر (فرع أسبوط) ، أسبوط ، جمهورية مصر العربية

### المستخلص

استهدف البحث قياس اتجاهات العاملين بالمنظمات التعليمية نحو معايير الحوكمة بريف محافظتي الشرقية وسوهاج، وتم تحقيق هذا الهدف من خلال: (١) تحديد معايير الحوكمة للمنظمات التعليمية، (٢) قياس اتجاهات المبحوثين نحو معايير الحوكمة، (٣) تحديد مستوى اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق الحوكمة داخل منظماتهم، (٤) تحديد العلاقة الارتباطية بين مستوى اتجاهات المبحوثين ومتغيراتهم المستقلة. ولقد أجرى البحث على عينة من العاملين بريف محافظتي الشرقية وسوهاج، وبلغت ٢٠٠ مبحوثاً، وتم اختيار مركزي الزقازيق ومنيا القمح بمحافظة الشرقية، واختيار مركزي سوهاج وجرجا بمحافظة سوهاج، وتم اختيار أكبر قريتين من كل مركز، وتم اختيار منظمة من كل قرية. وتم جمع البيانات بالمقابلة باستخدام استمارة استبيان، وتم جمع البيانات خلال شهر يونيه ويوليو وأغسطس عام ٢٠٢١ بالمقابلة الشخصية. واستخدم لعرض البيانات التكرارات والنسب المئوية والأشكال التوضيحية، واستخدم لتحليلها المتوسط المرجح، ومعامل ارتباط (سبيرمان) لتحديد العلاقة بين مستوى اتجاه المبحوثين والمتغيرات المستقلة، وتم ذلك باستخدام البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أهم النتائج:

- انخفاض مستوى الاتجاه نحو معايير الحوكمة بريف المحافظتين، وخاصة: المساواة (٧٠,٠٪)، والشفافية (٦٢,٥٪)، والاستناد الى حكم القانون (٦٠,٥٪)، والاستجابة والتوافق حول مصالح المجتمع (٥٧,٥٪).
- مستوى اتجاه المبحوثين كان متوسطاً في: الكفاءة والفعالية (٥٥,٥٪)، والمساواة (٥٨,٥٪)، والمشاركة (٤٦,٥٪).
- يمكن ترتيب المعايير تنازلياً: الكفاءة والفعالية (١,٦٩٪)، والمشاركة (١,٦٥٪)، والمساواة (١,٦٠٪)، الاستجابة والتوافق حول مصالح المجتمع (١,٤٦٪)، والاستناد الى حكم القانون (١,٤٣٪)، الشفافية (١,٦٢٪)، والمساواة (١,٣٥٪).
- وجود علاقة ارتباطية بين اتجاه المبحوثين نحو تطبيق معايير الحوكمة وبين المتغيرات المستقلة المدروسة مثل: مستوى القيادة، والرضا الوظيفي، والانفتاح على العالم الخارجي، ومستوى الطموح عند مستويات ٠,٠٥ ، ٠,٠١ .

**كلمات دالة:** اتجاهات العاملين، المنظمات التعليمية، الحوكمة، معايير الحوكمة، سوهاج، الشرقية.

## مقدمة ومشكلة البحث

والمساءلة (محمد، ٢٠١٤). ويؤدي غياب الحوكمة الى عدم وعى المواطن بجهود وسياسات الدولة أو صناع القرار أو مقدمي الخدمات وبالتالي لن يكون هناك مجال للتواصل مع صناع القرار أو تقدير أو استيعاب من جانب المجتمع لتلك الجهود، ولن تخرج الرؤى والسياسات والخدمات بصورة تشاركية تعكس احتياجات المجتمع وتوقعاته، ولن يتم محاسبة غير ملتزمين من المسؤولين وغيرهم، ولن تصل منافع الخدمات والسياسات بصورة كاملة وفعالة لكافة شرائح المجتمع وخاصة الفقراء وغير القادرين وبالتالي سيكون هناك فرقاً وفجوة بين الطبقات الاجتماعية، وسوف يتم إهدار الموارد نظراً لتدنى الكفاءة وانتشار الفساد حيث يؤدي كلاهما إلى تسرب موارد كان من المخطط الاستفادة منها في المشاريع التنموية وخلافه وهو ما أدى بالفعل إلى إهدار ثروات العديد من الدول كنيجيريا والتي استمر اقتصادها في الهبوط نتيجة لممارسات غير مشروعة وانتشار الفساد (خضر، ٢٠١٤). وتعتبر الحوكمة من الأساليب التنظيمية الحديثة في الإدارة والتي تضمن تطور واستمرارية المنظمات سواء في القطاعين الخاص أو العام، وتسعى جميع الأطراف الفاعلة في هذه المنظمات إلى رعاية جيدة في معالجة تضارب المصالح فيما بينها وتعتبر المنظمات التعليمية كغيرها من المنظمات ملزمة بضمان حوكمة جيدة لهيكلها التنظيمي لتحقيق مستويات الأداء الأفضل وخاصة على الصعيد الإداري والوظيفي من أجل خلق قيمة إيجابية لكل الأطراف المتعاملة معها، ومحاولة لتطوير الأداء التشغيلي لها بما يحقق الأهداف المرجوة منها. وحوكمة المؤسسات التعليمية يقصد به تطبيق نظام توجه وتدار المؤسسة التعليمية من خلاله، ويتم من خلاله محاسبة الإدارة، وذلك لتمكين وتحسين قدرة المؤسسة، حتى تستطيع أن تقابل أهدافها التعليمية وتوقعات المستفيدين والمجتمع، وهي تتصل بتحديد القيم داخل المؤسسة ونظامها في اتخاذ القرارات المختلفة وتجميع المصادر، ومهامها، ونموذج السلطة والتدرج الهرمي، وعلاقتها كمؤسسة بالعالم الأكاديمي (Hallak and Poisso, 2006). وعرف محمد (٢٠١٥) حوكمة المنظمات التعليمية بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال مؤسسات التعليم وإدارتها ومراقبتها على أعلى مستوى لتحقيق الجودة والتميز في أداؤها في إطار مجموعة من القوانين والمعايير التي تحدد أخلاقيات الممارسة المهنية مما يضمن تحقيق النزاهة والشفافية والمشاركة لكافة الأطراف بها". ويتضح مما سبق أهمية تطبيق الحوكمة بالمنظمات التعليمية لضمان تحقيق مستوى أداء جيد لتلك المؤسسات من خلال تحسين القدرات الخاصة بالهيكل التنظيمي لها، لذا فإن الباحثين حاولوا من خلال هذا البحث التعرف على اتجاهات العاملين بتلك المنظمات نحو تطبيق معايير الحوكمة داخل المنظمات التي يعملون بها كخطوة أولى لتقييم مدى إمكانية اقتناع العاملين بتلك المعايير وتطبيقها داخل منظماتهم، والوقوف على الخصائص الشخصية المرتبطة بتكوين اتجاه إيجابي نحو تطبيق معايير الحوكمة.

ترجع كلمة حوكمة في الأصل للتعبير عن قدرة رُبَّان السفينة ومهارته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير وما يمتلكه من قيم وسلوكيات نزيهة في الحفاظ على الركاب وسلامتهم وممتلكاتهم (عبدالجليل، ٢٠١٢). وارتبط مفهوم "الحوكمة" بالإدارة الجيدة للموارد، وتحقيق المساواة في التوزيع والمحاسبة والشفافية (عوض، ٢٠١١)، وتعرف "الحوكمة" بأنها الإدارة الرشيدة للمنظمات لتحقيق أهدافها من خلال توفير النظم الرقابية التي تضمن المرونة بين الواقع وما هو مخطط له (خاطر، ٢٠٠٨). وتعرف "الحوكمة" بصفة عامة على أنها النظم التي تحكم العلاقة بين الأطراف الأساسية في المنظمة سواء الإدارة التنفيذية أو مجلس الإدارة، وتحدد مسؤولية كل طرف وحقوقه، وتحقق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد، والتأكد من سعي المنظمة لتحقيق أهدافها (أحمد، ٢٠١٦). ولقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين البداية الحقيقية للحوكمة، وذلك لكثرة القضايا والتجاوزات الإدارية، التي نتج عنها العديد من الأزمات وأنماط الفساد الإداري (الصلاحين، ٢٠١٠)، لذا أصبحت الحوكمة واحدة من أهم متطلبات الإدارة الرشيدة في المؤسسات المختلفة، وأحد الموضوعات الهامة التي تفرض نفسها على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الدولية والحكومات في مختلف دول العالم، وأحد أهم عمليات الإصلاح المالي والإداري والرقابة والمساءلة وتحديد المسؤولية والعلاقات بين كافة الأطراف بوضوح لا لبس فيه ولا غموض (العدمت، ٢٠١٦). ولما كانت الإدارة هي الحلقة الأهم في البنية الهيكلية لأي منظمة، فإن الرقابة تعد الركيزة الأساسية للتأكد من تنفيذ الخطط التي تم وضعها وتقييم الانحرافات إن وجدت مع مراعاة الظروف المستمدة والتوقيت المناسب (خضر، ٢٠١٤)، لذا فإن "الحوكمة" تهتم بوضع معايير وآليات لمراقبة أداء كافة الأطراف في المنظمات لضمان تحقيق العدالة وتطبيق الشفافية، والإفصاح عن المعلومات، وتعزيز عملية الثقة والمصادقية في بيئة العمل، وإدارة المخاطر، والالتزام بالقوانين واللوائح، وتقليل الأخطاء والحد من استغلال السلطة، ومشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات المختلفة (محمد، ٢٠١٥). وقد بدأ الاهتمام "بالحوكمة" بجمهورية مصر العربية في بداية الألفية الجديدة، من خلال مبادرة وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية عام ٢٠٠١م، وذلك بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل المؤسسات في ظل السوق الحر، والالتزام بالمعايير العالمية للحوكمة (فوزي، ٢٠٠٣)، ولقياس قدرة مقدمي الخدمة في مصر على تطبيق "الحوكمة"، وتحليل الخبرات الدولية للحكومات والمنظمات الدولية، مع وضع إطار عام لتطبيق "الحوكمة" في جمهورية مصر العربية يعتمد على تسعة مبادئ رئيسية هي: الفعالية، والكفاءة، والشفافية، والمشاركة، والاستجابة، والعدالة، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد،

## أهداف البحث

يستهدف هذا البحث بصفة رئيسية قياس مستوى اتجاه المبحوثين نحو تطبيق معايير الحوكمة داخل المنظمات التعليمية، ويمكن تحقيق هذا الهدف الرئيسي من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على الخصائص الشخصية للمبحوثين من العاملين بالمنظمات التعليمية بريف محافظتي الشرقية وسوهاج.
2. التعرف على اتجاهات المبحوثين من العاملين بالمنظمات التعليمية نحو معايير الحوكمة المدروسة.
3. تحديد العلاقة الارتباطية بين اتجاهات المبحوثين نحو معايير الحوكمة وبين المتغيرات المستقلة المدروسة التالية: السن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، ومتوسط الدخل الشهري، ودرجة القيادة، ودرجة التجديدية، واستخدام مصادر المعلومات، ودرجة الرضا الوظيفي، والانفتاح على العالم الخارجي، ومستوى الطموح.

محافظه سوهاج المأهولة بالسكان ١٥٩٣,٩٢ كيلو متر مربع بنسبة تبلغ حوالى ١٤,٥ % من إجمالي مساحة المحافظة الكلية التي تبلغ ١١٠٢٢ كيلو متر مربع، وتضم محافظة سوهاج اثنى عشر مركزاً، واثنى عشر مدينة، وثلاثة أحياء، و٥١ قرية رئيسية، و ٢٧٠ قرية تابعة، و ١٤٤٥ من العزب والنجوع، ويبلغ تعداد سكان المحافظة ٥ مليون نسمة (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بالمحافظة، ٢٠٢٠). وتحددت شاملة البحث في العاملين بالمنظمات التعليمية بمحافظتي الشرقية وسوهاج، وتم اختيار مركزي الزقازيق ومنيا القمح بمحافظة الشرقية، لكونهما من أكبر مراكز المحافظة من حيث السكان، وتم اختيار مركزي سوهاج وجرجا، لكونهما من أكبر مراكز المحافظة من حيث السكان، وتم اختيار أكبر قريتين من كل مركز من المراكز الأربعة سالفة الذكر، ومن ثم تم اختيار منظمة تعليمية من كل قرية بهذه المراكز، وقد بلغ العدد الإجمالي لهم ٢٨١ مبحوثاً من المراكز الأربعة، وبالتردد أكثر من مرة على كل منظمة من منظمات القرى المختارة فلم يتمكن الباحث إلا من مقابلة ٢٠٠ مبحوثاً، ولقد تم استجابة عدد مائتا مبحوث للاستبيان من إجمالي الشاملة بنسبة ٧١ %، كما هو مبين بالجدول (١).

## طريقة جمع البيانات

استخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات بالمقابلة الشخصية للمبحوثين المستهدفين من القرى الثمانية بمحافظتي الشرقية وسوهاج، وقد مرت عملية جمع البيانات بمرحلتين أساسيتين:

**المرحلة الأولى:** إعداد استمارة الاستبيان حيث تم وضع مجموعة من الأسئلة التي تعبر عن أهداف البحث بحيث تكون عباراتها واضحة ومعبرة تعبيراً دقيقاً عنها.

**المرحلة الثانية:** الاختبار المبدئي للاستمارة عن طريق عرضها على عدد من العاملين بالمنظمات التعليمية من غير أفراد العينة البحثية وعددهم ٢٠ عاملاً، وبعد أن تم التأكد من وضوح عباراتها وسهولة مفرداتها تم جمع البيانات بصورتها النهائية خلال شهور يونيو ويوليو وأغسطس عام ٢٠٢١م بالمقابلة الشخصية للمبحوثين. وقد اشتملت استمارة الاستبيان على ٢٤ بنداً، تم توزيعها على الأقسام التالية ليحقق كل قسم منها أهداف البحث، وكان توزيعها على النحو التالي:

القسم الأول: وقد احتوى على المتغيرات الشخصية المدروسة للمبحوثين، والمتمثلة في: السن، والنوع، والحالة التعليمية، والدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخبرة في العمل، ومتوسط الدخل الشهري، وحضور دورات تدريبية، ودرجة القيادة، ودرجة التجديدية، واستخدام مصادر المعلومات، والرضا الوظيفي، والانفتاح على العالم الخارجي، ومستوى الطموح.

القسم الثاني: ويختص باتجاهات العاملين بالمنظمات التعليمية نحو معايير الحوكمة، وهي: المساءلة، والمشاركة، والاستناد إلى حكم القانون، والشفافية، والاستجابة والتوافق حول مصالح المجتمع، والكفاءة والفعالية، والمساواة.

## الفرض البحثي

لتحقيق الهدف الثالث تم صياغة الفرض البحثي التالي: "توجد علاقة ارتباطية معنوية بين المستوى الإجمالي لاتجاه العاملين بالمنظمات التعليمية نحو معايير الحوكمة بالمنظمات التعليمية المدروسة وبين المتغيرات المستقلة المدروسة التالية: السن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، ومتوسط الدخل الشهري، ودرجة القيادة، والتجديدية، واستخدام مصادر المعلومات، والرضا الوظيفي، والانفتاح على العالم الخارجي، ومستوى الطموح"، ولاختبار الفرض البحثي السابق ذكره تم وضعه في صورته الصفرية بإضافة حرف النفي (لا) امام الفرض البحثي.

## الطريقة البحثية

أجرى هذا البحث بمحافظتي الشرقية وسوهاج؛ حيث تعتبر محافظة الشرقية ثالث محافظة في تعداد السكان على مستوى الجمهورية بعد القاهرة، والجيزة، ويقدر عدد سكانها حوالي ٨ مليون نسمة تقريباً، ونسبة السكان (٢٣٪ حضر - ٧٧٪ ريف)، كما تبلغ مساحتها ٤٩١١ كم<sup>٢</sup> ما يعادل ١,٠٧٢,٤٧٠ مليون فدان وهي ثاني محافظة على مستوى الجمهورية من حيث المساحة الزراعية بعد محافظة البحيرة، وتقسّم المحافظة إدارياً إلى ١٣ مركز + ٤ مدن و ٢ حي (أول، ثان) الزقازيق، و ١٠٧ وحدة محلية قروية، و ٥٠٩ قرية، و ٣٨٩٠ كفر وعزبة و مدينتين صناعيتين هي العاشر من رمضان - الصالحية الجديدة، (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بالمحافظة، ٢٠٢٠). ومحافظة سوهاج وهي إحدى محافظات الوجه القبلي بجمهورية مصر العربية، وتبلغ مساحة

جدول (1): شاملة وعينة البحث بالمنظمات التعليمية بالقرى المختارة.

المحافظة	المركز	القرية	المبوثين	الإجمالي
الشرقية	الزقازيق	زنكلون	٣٠	٤٠
		رزان	٣٢	٥٠
	منيا الفمخ	بندف	٢٠	٤٢
		العزازية	١٨	٣٠
مجموع المحافظة				
سوهاج	سوهاج	بلصفورة	٢٥	٢٨
		الكوامل	٢٥	٣٢
		الخلفية	٢٠	٢٩
	جرجا	بييت داوود	٣٠	٣٠
	مجموع المحافظة			
المجموع الكلي				
			٢٠٠	٢٨١

المصدر: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، بالمحافظتين.

### المعالجة الكمية للبيانات

تقسيم المبوثن إلى فئتين (نعم، ولا)، واعطيت الدرجات (٢، ١) على الترتيب.

درجة القيادة: تم قياسها من خلال مقياس مكون من ٨ عبارات ومحدد بثلاث استجابات (نادراً، وأحياناً، ودائماً)، واعطيت الدرجات (١، ٢، ٣) على الترتيب، ولحساب درجة القيادة الاجمالية تم جمع الدرجات التي حصل عليها المبوثن في استجاباتهم على الثمان عبارات، وتم تقسيم المبوثن إلى ثلاث فئات وهي: قيادية منخفضة (من ٨ - ١٣ درجة)، وقيادية متوسطة (من ١٤ - ١٩ درجة)، وقيادية عالية (٢٠ درجة فأكثر)؛ حيث تراوح المدى النظري ما بين ٨ - ٢٤ درجة.

درجة التجديدية: تم قياسها من خلال مقياس مكون من ٩ عبارات ومحدد بثلاث استجابات (غير موافق، وسيان، ووافق)، واعطيت الدرجات (١، ٢، ٣) على الترتيب، ولحساب درجة التجديدية الاجمالية تم جمع الدرجات التي حصل عليها المبوثن في استجاباتهم على التسع عبارات، وتم تقسيم المبوثن إلى ثلاث فئات وهي: تجديدية منخفضة (من ٩ - ١٥ درجة)، وتجديدية متوسطة (من ١٦ - ٢١ درجة)، وتجديدية عالية (٢٢ - ٢٧ درجة)؛ حيث تراوح المدى النظري ما بين ٩ - ٢٧ درجة.

استخدام مصادر المعلومات: تم قياسه من خلال مقياس مكون من ٥ عبارات ومحدد بأربع استجابات (لا، ونادراً، وأحياناً، ودائماً)، واعطيت الدرجات (١، ٢، ٣، ٤) على الترتيب، ولحساب المستوى الاجمالي لاستخدام مصادر المعلومات تم جمع الدرجات التي حصل عليها المبوثن في استجاباتهم على الخمس عبارات، وتم تقسيم المبوثن إلى ثلاث فئات وهي: استخدام منخفض (من ٥ - ١٠ درجات)، واستخدام متوسط (من ١١ - ١٥ درجة)، واستخدام عالي (من ١٦ - ٢٠ درجة)؛ حيث تراوح المدى النظري ما بين ٥ - ٢٠ درجة.

٨. بعد اتمام عملية جمع البيانات تم تكويدها ومعالجتها كمياً على النحو التالي:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

١. السن: تم قياسه بعدد سنوات عمر المبوثن الخام لأقرب سنة ميلادية وقت جمع البيانات، وقد بلغ المدى الفعلي لسن المبوثن ٢٨ - ٥٩ سنة، وعليه تم تقسيم المبوثن إلى ثلاث فئات وهي: أقل من ٤٠ سنة، ومن ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة، ومن ٥٠ سنة فأكثر.
٢. وتم تقسيم المبوثن إلى ذكور (درجتان) وإناث (درجة واحدة).
٣. المستوى التعليمي: تم تقسيم المبوثن إلى: مؤهل متوسط، وجامعي، و فوق جامعي، واعطيت الدرجات (١، ٢، ٣) على الترتيب.
٤. المهنة: تم قياسها بسؤال المبوثن عن الوظيفة، وتم تقسيم المبوثن وفقاً لهذا المتغير إلى ثلاث فئات هي: مدرس، وإداري واعطيت الدرجات (١، ٢) على الترتيب.
٥. عدد سنوات الخبرة: وهي عبارة عن عدد السنوات التي قضاها المبوثن بمجال عمله بالمنظمة، وتم التعبير عنها بالأرقام الخام، وقسم المبوثن إلى ثلاث فئات وهي: أقل من ١٢ سنة، ومن ١٢ - أقل من ٢٤ سنة، ومن ٢٤ - ٣٥ سنة؛ حيث تراوح المدى الفعلي ما بين ١ - ٣٥ سنة.
٦. متوسط الدخل الشهري: تم التعبير عنه بالرقم الخام، وقسم المبوثن إلى ثلاث فئات هي: أقل من ٢١٠٠ جنيهاً، ومن ٢١٠٠ - أقل من ٣٠٠٠ جنيهاً، و ٣٠٠٠ - ٣٨٠٠ جنيهاً؛ حيث تراوح المدى الفعلي ما بين ١٢٠٠ جنيهاً - ٣٨٠٠ جنيهاً.
٧. حضور دورات تدريبية: تم قياسه بسؤال المبوثن عن حضوره دورات تدريبية تتعلق بمعايير الحوكمة، وتم

المعايير الخمسة الفرعية المكونة للمعيار الرئيسي، وتم تقسيم المبحوثين إلى ثلاث فئات وهي: مستوى اتجاه منخفض (من ١٥ - ٢٥ درجة)، ومستوى اتجاه متوسط (من ٢٦ - ٣٥ درجة)، ومستوى اتجاه عالي (من ٣٦ - ٤٥ درجة)؛ حيث تراوح المدى النظري ما بين ١٥ - ٤٥ درجة. وتم قياس المتوسط المرجح لكل معيار من المعايير السبعة بمعادلة المتوسط المرجح كالتالي:

$$\text{المتوسط المرجح} = \frac{(X \times 1) + (X \times 2) + (X \times 3)}{3}$$

(X 1 × منخفض اتجاه مستوى) + (X 2 × متوسط اتجاه مستوى) + (X 3 × عالي اتجاه مستوى)

١. معيار المساءلة: وتكون المعيار من خمسة معايير فرعية هي: (أ) إتاحة المعلومات للجمهور، (ب) وجود قوانين وضوابط تضمن العدالة بين العاملين بالمنظمة، (ج) مطابقة المعلن من الأهداف مع ما تم تحقيقه، (د) آليات العقاب، (هـ) القيام بالأدوار داخل المنظمة.
٢. معيار المشاركة: واشتمل هذا المعيار على خمسة معايير فرعية: (أ) تمثيل المستفيدين من الخدمة داخل المنظمة، (ب) إدارة الصراعات بين المستفيدين، (ج) فرصة إبداء الرأي، (د) تكوين المجالس بالمنظمة، (هـ) مشاركة المستفيدين في التخطيط والتقييم لعمل المنظمة.
٣. معيار الاستناد إلى حكم القانون: وتكون هذا المعيار من خمسة معايير فرعية هي كالتالي: (أ) التسلسل الوظيفي، (ب) الاطلاع على لائحة العمل الداخلية، (ج) نشر اللوائح على جميع العاملين بالمنظمة، (د) خضوع الجميع بالمنظمة للقوانين، (هـ) حل النزاعات.
٤. معيار الشفافية: واحتوى هذا المعيار على خمسة معايير فرعية هي: (أ) الإفصاح عن الأهداف المالية، (ب) الإفصاح عن أهداف المنظمة المستقبلية، (ج) تسريب المعلومات قبل الإعلان عنها، (د) الإفصاح عن المعلومات والتقارير، (هـ) نشر المعلومات على الانترنت.
٥. معيار الاستجابة والتوافق حول مصالح المجتمع: وتكون هذا المعيار من خمسة معايير فرعية هي: (أ) الاستجابة لحاجة المؤسسة والمجتمع، (ب) توفر الحقوق الأساسية للمستفيدين، (ج) الاتفاق وفقاً للقانون حول مصالح المجتمع، (د) التفاعل مع الأفراد واحتياجاتهم، (هـ) احترام الحقوق القانونية.
٦. معيار الكفاءة والفعالية: وتكون هذا المعيار من خمسة معايير فرعية هي: (أ) تحديد أهداف المنظمة، (ب) استغلال الموارد المتاحة بالمنظمة، (ج) تقييم أداء الأفراد في تحقيق الأهداف، (د) استخدام الموارد بكفاءة، (هـ) تقديم الخدمات في الوقت والمكان المناسبين.
٧. معيار المساواة: وتضمن هذا المعيار خمسة معايير فرعية هي: (أ) حق المنظمة في وقف القرارات التي تصدر لصالح فئة معينة، (ب) التظلم والتسامح أمام إدارة المنظمة، (ج) توزيع الأعمال داخل المنظمة

١١. درجة الرضا الوظيفي: تم قياسها من خلال مقياس مكون من ١٠ عبارات ومحدد بثلاث استجابات (غير راض، ولحد ما، وراض)، وأعطيت الدرجات (١، ٢، ٣) على الترتيب، ولحساب درجة الرضا الوظيفي الإجمالي تم جمع الدرجات التي حصل عليها المبحوثين في استجاباتهم على العشر عبارات، وتم تقسيم المبحوثين إلى ثلاث فئات وهي: رضا منخفض (من ١٠ - ١٧ درجة)، ورضا متوسط (من ١٨ - ٢٤ درجة)، ورضا عالي (٢٥ درجة فأكثر)؛ حيث تراوح المدى النظري ما بين ١٠ - ٣٠ درجة.

١٢. الانفتاح على العالم الخارجي: تم قياسه من خلال مقياس مكون من ٧ عبارات ومحدد بأربع استجابات (لا، ونادراً، وأحياناً، ودائماً)، وأعطيت الدرجات (١، ٢، ٣، ٤) على الترتيب، ولحساب مستوى الانفتاح الإجمالي تم جمع الدرجات التي حصل عليها المبحوثين في استجاباتهم على السبع عبارات، وتم تقسيم المبحوثين إلى ثلاث فئات وهي: انفتاح منخفض (من ٧ - ١٤ درجة)، انفتاح متوسط (من ١٥ - ٢١ درجة)، وانفتاح عالي (٢٢ - ٢٨ درجة)؛ حيث تراوح المدى النظري ما بين ٧ - ٢٨ درجة.
١٣. مستوى الطموح: تم قياسه من خلال مقياس مكون من ٢١ عبارة ومحدد بثلاث استجابات (غير موافق، وسيان، و موافق)، وأعطيت الدرجات (١، ٢، ٣) على الترتيب، ولحساب مستوى الطموح الإجمالي تم جمع الدرجات التي حصل عليها المبحوثين في استجاباتهم على الإحدى وعشرون عبارة، وتم تقسيم المبحوثين إلى ثلاث فئات وهي: طموح منخفض (من ٢١ - ٣٥ درجة)، وطموح متوسط (من ٣٦ - ٤٩ درجة)، وطموح عالي (٥٠ - ٦٣ درجة)؛ حيث تراوح المدى النظري ما بين ٢١ - ٦٣ درجة.

ثانياً: المتغير التابع: اتجاهات العاملين نحو معايير الحوكمة:

تم قياسه من خلال مقياس مكون من ١٠٥ عبارة ومحدد بثلاث استجابات (موافق، وسيان، وغير موافق)، وأعطيت الدرجات (١، ٢، ٣) على الترتيب، وتوزع هذه العبارات على سبعة معايير أساسية، تم قياس كل معيار منها باستخدام مقياس مكون من ١٥ عبارة موزعة على خمسة معايير فرعية، حيث يقاس كل معيار باستخدام ثلاث عبارات، ولقد خُددت استجابات المبحوثين بثلاث استجابات (موافق، وسيان، وغير موافق)، وأعطيت الدرجات (١، ٢، ٣) على الترتيب، وقسم المبحوثين إلى ثلاث فئات وهي: اتجاه منخفض (٣ - ٥ درجات)، واتجاه متوسط (٦ - ٧ درجات)، واتجاه عالي (٨ - ٩ درجات)؛ حيث تراوح المدى النظري ما بين ٣ - ٩ درجات، ولحساب المستوى الإجمالي لاتجاه المبحوثين نحو معايير الحوكمة تم جمع الدرجات التي حصل عليها المبحوثين في اتجاهاتهم نحو

وأن ما يزيد عن نصف المبحوثين (٥٦,٥٪) من الإناث، وأن ٥٥,٥٪ منهم حاصلون على مؤهل جامعي، أما فيما يتعلق بالوظيفة داخل المنظمة التعليمية فقد أوضحت النتائج أن ما يزيد عن ثلاثة أرباع المبحوثين (٧٧,٥٪) كانوا من العاملين بالتدريس وأن ٢٢,٤٪ منهم يعملون في وظائف إدارية. وبينت النتائج أن ما يقرب من نصف المبحوثين (٤٨,٥٪) كانت خبرتهم بالعمل داخل المنظمات التعليمية لا تتعد الاثني عشر عاماً، وكذلك كان ٤٥,٥٪ منهم من ذوى الدخل المنخفض الأقل من ٢١٠٠ جنية، وأن معظم المبحوثين (٦٨,٥٪ منهم) لم يحضروا أية دورات تدريبية متعلقة بالحوكمة، كما أظهرت النتائج أن أكثر من نصف المبحوثين (٥٦,٥٪) كانت درجة القيادة عندهم متوسطة، الأمر الذى يستدعى النظر إلى مناسبة العائد من القيادة وتحمل المسؤولية، كما أن ما يزيد عن نصف المبحوثين (٥٧,٥٪) كان مستوى رضاهم الوظيفي منخفضاً مما قد يؤثر على اتجاهاتهم نحو وظيفة التعليم بصفة عامة، أما فيما يتعلق بمستوى الطموح فإن ما يزيد عن ثلاثة أرباع المبحوثين (٧٧,٥٪) كان مستوى طموحهم متوسطاً في تلك الوظيفة.

بالتساوي، (د) التعامل مع المواطنين برفق، (هـ) الترفع عن المصالح الشخصية.

## أدوات التحليل الإحصائي

تم استخدام النسب المئوية والتكرارات كأدوات لعرض البيانات، كما استخدم لتحليلها احصائياً، المتوسط المرجح، ومعامل ارتباط الرتب سيبرمان لتحديد العلاقة بين مستوى اتجاه المبحوثين نحو الحوكمة وبين المتغيرات المستقلة المدروسة، وذلك بواسطة الحاسب الآلي باستعمال مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## النتائج ومناقشتها

### أولاً: وصف عينة البحث

تشير النتائج الواردة بالجدول (٢) إلى أن ما يقرب من نصف المبحوثين (٤٢,٥٪) في الفئة العمرية أقل من أربعين سنة،

جدول (٢): التوزيع العددي والنسبي للمبحوثين وفقاً لخصائصهم الشخصية المدروسة (ن = ٢٠٠).

م	الخصائص الشخصية	عدد	%	م	الخصائص الشخصية	عدد	%
السن:							
حضور دورات تدريبية:							
٣١,٥	٦٣	٦٣	٣١,٥	نعم	٨٥	٤٢,٥	أقل من ٤٠ سنة
٦٨,٥	١٣٧	١٣٧	٦٨,٥	لا	٧٧	٣٨,٥	من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة
درجة القيادة:							
١٢,٥	٢٤	٢٤	١٢,٥	منخفضة (من ٨ - ١٣ درجة)	٣٨	١٩,٥	٥٠ سنة فأكثر
٥٦,٥	١١٣	١١٣	٥٦,٥	متوسطة (من ١٤ - ١٩ درجة)	٨٧	٤٣,٥	النوع:
٣١,٥	٦٣	٦٣	٣١,٥	عالية (٢٠ درجة فأكثر)	١١٣	٥٦,٥	ذكور
درجة التجديدية:							
١٠,٥	٢٠	٢٠	١٠,٥	منخفضة (من ٩ - ١٥ درجة)	٦٦	٣٣,٥	إناث
٦٨,٥	١٣٦	١٣٦	٦٨,٥	متوسطة (من ١٦ - ٢١ درجة)	١١١	٥٥,٥	المؤهل الدراسي:
٢٢,٥	٤٤	٤٤	٢٢,٥	عالية (٢٢ - ٢٧ درجة)	٢٣	١١,٥	متوسط جامعي
استخدام مصادر المعلومات:							
٢٢,٥	٤٥	٤٥	٢٢,٥	منخفض (من ٥ - ١٠ درجات)	١١١	٥٥,٥	فوق جامعي
٦٢,٥	١٢٥	١٢٥	٦٢,٥	متوسط (من ١١ - ١٥ درجة)	١١١	٥٥,٥	المهنة:
١٥,٥	٣٠	٣٠	١٥,٥	عالي (من ١٦ - ٢٠ درجة)	٢٣	١١,٥	مدرس
الرضا الوظيفي:							
٥٧,٥	١١٤	١١٤	٥٧,٥	منخفض (من ١٠ - ١٧ درجة)	١٥٥	٧٧,٥	إداري
٤١,٥	٨٣	٨٣	٤١,٥	متوسط (من ١٨ - ٢٤ درجة)	٤٥	٢٢,٤	عدد سنوات الخبرة:
١,٥	٣	٣	١,٥	عالي (٢٥ درجة فأكثر)	٩٦	٤٨,٥	أقل من ١٢ سنة
الانفتاح على العالم الخارجي:							
٢٦,٥	٥٢	٥٢	٢٦,٥	منخفض (من ٧ - ١٤ درجة)	٨٢	٤١,٥	من ١٢ - أقل من ٢٤ سنة
٦٥,٥	١٣١	١٣١	٦٥,٥	متوسط (من ١٥ - ٢١ درجة)	٢٢	١١,٥	من ٢٤ - ٣٥ سنة
٨,٥	١٧	١٧	٨,٥	عالي (من ٢٢ - ٢٨ درجة)	٩١	٤٥,٥	متوسط الدخل الشهري:
مستوى الطموح:							
٥,٥	١٠	١٠	٥,٥	منخفض (من ٢١ - ٣٥ درجة)	٧٦	٣٨,٥	أقل من ٢١٠٠ جنيهاً
٧٧,٥	١٥٤	١٥٤	٧٧,٥	متوسط (من ٣٦ - ٤٩ درجة)	٣٣	١٦,٥	من ٢١٠٠ - أقل من ٣٠٠٠ جنيهاً
١٨,٥	٣٦	٣٦	١٨,٥	عالي (من ٥٠ - ٦٣ درجة)	٣٣	١٦,٥	٣٠٠٠ جنيهاً فأكثر

المصدر: استمارة الاستبيان.

تضمن العدالة بين العاملين داخل المنظمة"، ويمكن ترتيب المعايير الفرعية المكونة للمساءلة ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط المرجح على النحو التالي: الالتزام بأدوار وأعمال محددة (١,٥٩ درجة)، وآليات العقاب (١,٣٢ درجة)، ومطابقة المعلن من الأهداف مع ما تم تحقيقه (١,٢٩ درجة)، وإتاحة المعلومات للجمهور (١,٢٨ درجة)، ووجود قوانين وضوابط تضمن العدالة بين العاملين (١,٢٤ درجة). ويستنتج من تلك النتائج عدم ميل المبحوثين من العاملين بالمنظمات التعليمية لتطبيق معيار المساءلة داخل منظماتهم مما قد يؤثر بالسلب على إدارة تلك المنظمات، ما يستوجب ذلك تنمية شعور العاملين بالمنظمات التعليمية نحو أهمية المساءلة كمعيار ضروري لتحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: اتجاهات المبحوثين من العاملين بالمنظمات التعليمية نحو تطبيق معايير الحوكمة

#### أ. الاتجاهات نحو تطبيق معيار المساءلة بالمنظمات التعليمية

أظهرت النتائج الواردة بالجدول (٣) أن مستوى اتجاهات المبحوثين نحو معيار المساءلة كان منخفضاً؛ حيث كانت اتجاهات نسب كبيرة من المبحوثين نحو تطبيق المعايير المكونة للمساءلة منخفضة، ولقد تراوحت تلك النسب ما بين ٥١,٥% كحد أدنى فيما يتعلق بالمعيار الخاص بضرورة "الالتزام بأدوار وأعمال محددة" وما بين ٨٢,٠% كحد أقصى فيما يتعلق بالمعيار الخاص "بوجود قوانين وضوابط

جدول (٣): مستوى اتجاه المبحوثين نحو معيار المساءلة بالمنظمات التعليمية المدروسة (ن=٢٠٠).

المعيار الفرعية	مستوى الاتجاه		منخفض (٣ - ٥ درجة)		متوسط (٦ - ٧ درجات)		عالي (٨ - ٩ درجات)	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
ضرورة إتاحة المعلومات للجمهور المتعدد على المنظمة	١٦٢	٨١,٠	٣٤	١٧,٠	٤	٢,٠	١,٢١	٠,٥
وجود قوانين وضوابط تضمن العدالة بين العاملين	١٦٤	٨٢,٠	٢٣	١١,٥	١٣	٦,٥	١,٢٤	٠,٥
مطابقة المعلن من الأهداف مع ما تم تحقيقه	١٥٨	٧٩,٠	٢٥	١٢,٥	١٧	٨,٥	١,٢٩	٠,٥
وضع آليات عقاب محددة	١٤٣	٧١,٥	٤٩	٢٤,٥	٨	٤,٠	١,٣٢	٠,٥
الالتزام بأدوار وأعمال محددة	١٠٣	٥١,٥	٧٦	٣٨,٠	٢١	١٠,٥	١,٥٩	٠,٥

المصدر: استمارة الاستبيان.

المعايير الفرعية المكونة للمشاركة وفقاً للمتوسط المرجح على النحو التالي: تمثيل المستفيدين من الخدمة داخل المنظمة (١,٧٤ درجة)، تكوين مجالس متخصصة داخل المنظمة للمشاركة في أعمالها (١,٥٤ درجة)، إتاحة الفرصة للمستفيدين لا بداء الرأي في الخدمة (١,٥٢ درجة)، المشاركة في عملية تخطيط وتنفيذ أعمال المنظمة (١,٤١ درجة)، إدارة الصراعات بين المستفيدين للحصول على الخدمة (١,٤١ درجة). ويستنتج من ذلك عدم رغبة العاملين بالمنظمة وعزوفهم عن المشاركة في قراراتها، الأمر الذي يؤدي إلى قصور في عمل المنظمة، وبالتالي ضعف المستوى الخدمي لها، مما يستلزم زيادة رفع الشعور لدى الأفراد بأن مشاركتهم واراتهم هي تؤخذ بعين الاعتبار ويتم وضعها في برامج عمل المنظمة، وذلك كوسيلة لجذب العاملين إلى المشاركة في القرارات.

#### ب. الاتجاهات نحو تطبيق معيار المشاركة بالمنظمات التعليمية

أوضحت النتائج الواردة بالجدول (٤) انخفاض مستوى اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق معيار المشاركة المجتمعية داخل المنظمات التعليمية التي يعملون بها، حيث كان اتجاهات نسب كبيرة من المبحوثين منخفضة نحو أربع معايير من المعايير الخمسة المكونة للمشاركة المجتمعية، وتراوحت تلك النسب ما بين ٥٤,٠% كحد أدنى فيما يتعلق بمعيار "تكوين مجالس متخصصة داخل المنظمة للمشاركة في أعمالها"، وبين ٦٥,٥% كحد أقصى فيما يتعلق بمعيار "المشاركة في عملية تخطيط وتنفيذ أعمال المنظمة"، بينما أشار المبحوثين أن اتجاههم نحو تطبيق معيار "تمثيل المستفيدين من الخدمة داخل المنظمة" كان متوسطاً بنسب بلغت ٥٣,٥%. ويمكن ترتيب

جدول (٤): مستوى اتجاهات المبحوثين نحو معيار المشاركة بالمنظمات التعليمية المدروسة (ن=٢٠٠).

المعيار الفرعية	مستوى الاتجاه		منخفض (٣ - ٥ درجة)		متوسط (٦ - ٧ درجات)		عالي (٨ - ٩ درجات)	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
تمثيل المستفيدين من الخدمة داخل المنظمة	٧٢	٣٦,٠	١٠٧	٥٣,٥	٢١	١٠,٥	١,٧٤	٠,٥
إدارة الصراعات بين المستفيدين للحصول على الخدمة	١٢٩	٦٤,٥	٦٢	٣١,٠	٩	٤,٥	١,٤١	٠,٥
إتاحة الفرصة للمستفيدين لا بداء الرأي في الخدمة	١١٢	٥٦,٠	٧٢	٣٦,٠	١٦	٨,٠	١,٥٢	٠,٥
تكوين مجالس متخصصة داخل المنظمة للمشاركة في أعمالها	١٠٨	٥٤,٠	٧٦	٣٨,٠	١٦	٨,٠	١,٥٤	٠,٥
المشاركة في عملية تخطيط وتنفيذ أعمال المنظمة	١٣١	٦٥,٥	٥٦	٢٨,٠	١٣	٦,٥	١,٤١	٠,٥

المصدر: استمارة الاستبيان.

لوائح والقوانين. ويمكن ترتيب المعايير المكونة للاستناد إلى حكم القانون تنازلياً وفقاً للمتوسط المرجح على النحو التالي: وجود آليات لحل النزاعات (١,٦٢ درجة)، نشر اللوائح على جميع العاملين بالمنظمة (١,٣٥ درجة)، خضوع الجميع بالمنظمة للقوانين واللوائح (١,٣٢ درجة)، واحترام التسلسل الوظيفي ووجود لائحة داخلية للعمل (١,٤١ درجة). ومما سبق يمكن القول بأن اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق معايير الاستناد إلى القانون داخل المنظمات التعليمية ما زالت منخفضة مما يستدعي الاهتمام بتنمية وعي المبحوثين باللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المنظمات التعليمية لتحسين اتجاهات المبحوثين نحو تلك المعايير.

### ج. الاتجاهات نحو تطبيق معيار الاستناد إلى حكم القانون بالمنظمات التعليمية

أفادت النتائج الواردة بالجدول (٥) أن مستوى اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق معيار الاستناد إلى حكم القانون بالمنظمات التعليمية كان منخفضاً وفقاً لأربع معايير من المعايير الخمسة المكونة له، حيث أشار المبحوثين بنسب كبيرة إلى انخفاض مستوى اتجاهاتهم نحو تطبيق تلك المعايير بالمنظمات التعليمية التي يعملون بها، وتراوحت تلك النسب ما بين ٦٦,٠٪ كحد أدنى في معيار " احترام التسلسل الوظيفي"، و ٧٣,٠٪ كحد أقصى في معيار خضوع الجميع بالمنظمة

جدول (٥): مستوى اتجاهات المبحوثين نحو معيار الاستناد إلى حكم القانون بالمنظمات التعليمية المدروسة (ن=٢٠٠).

المعيار الفرعية	مستوى الاتجاه		منخفض (٣ - ٥ درجة)		متوسط (٦ - ٧ درجات)		عالي (٨ - ٩ درجات)		المتوسط المرجح
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
احترام التسلسل الوظيفي	١٣٣	٦٦,٠	٥١	٢٥,٥	١٦	٨,٠	١,٤١		
وجود لائحة داخلية للعمل	١٣٣	٦٦,٥	٥٢	٢٦,٠	١٥	٧,٥	١,٤١		
نشر اللوائح على جميع العاملين بالمنظمة	١٤٠	٧٠,٠	٥٠	٢٥,٠	١٠	٥,٠	١,٣٥		
خضوع الجميع بالمنظمة للقوانين واللوائح	١٤٦	٧٣,٠	٤٣	٢١,٥	١١	٥,٥	١,٣٢		
وجود آليات لحل النزاعات	٩٠	٤٥,٠	٩٦	٤٨,٠	١٤	٧,٠	١,٢٢		

المصدر: استمارة الاستبيان.

بتحديث المعلومات على شبكة الإنترنت، ويمكن ترتيب المعايير المكونة للشفافية تنازلياً وفقاً للمتوسط المرجح على النحو التالي: الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة (١,٤٩ درجة)، عدم تسريب المعلومات قبل الاعلان عنها، الإفصاح عن أهداف المنظمة، والإفصاح عن المعلومات والتقارير الدورية (١,٣٦ درجة)، تحديث المعلومات على شبكة الانترنت (١,٣٥ درجة). ومما سبق يمكن القول بأن المبحوثين يرون عدم تطبيق معايير الشفافية داخل المنظمات التعليمية، وذلك يجب أن يهتم المسؤولون بتوعية العاملين بالمنظمات التعليمية بمعايير الشفافية وأهميتها في تحسين أداء المنظمة.

### د. اتجاهات المبحوثين نحو معيار الشفافية داخل المنظمات التعليمية المدروسة

أظهرت النتائج الواردة بالجدول (٦) انخفاض مستوى اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق معايير الشفافية داخل المنظمات التعليمية التي يعملون بها، حيث كانت نسب كبيرة من المبحوثين مستوى اتجاههم منخفضاً لجميع المعايير المكونة للشفافية، ولقد تراوحت تلك النسب ما بين ٨٥,٥٪ كحد أدنى فيما يتعلق بالمعيار الخاص بالإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، وبين ٧٢,٥٪ كحد أقصى في المعيار الخاص

جدول (٦): مستوى اتجاه المبحوثين نحو معيار الشفافية بالمنظمات التعليمية المدروسة (ن=٢٠٠).

المعيار الفرعية	مستوى الاتجاه		منخفض (٣ - ٥ درجة)		متوسط (٦ - ٧ درجات)		عالي (٨ - ٩ درجات)		المتوسط المرجح
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة	١١٧	٥٨,٥	٦٨	٣٤,٠	١٥	٧,٥	١,٤٩		
الإفصاح عن أهداف المنظمة	١٣٦	٦٨,٠	٥٦	٢٨,٠	٨	٤,٠	١,٣٦		
عدم تسريب المعلومات قبل الاعلان عنها	١٣٣	٦٦,٥	٦١	٣٠,٥	٦	٣,٠	١,٣٦		
الإفصاح عن المعلومات والتقارير الدورية	١٤٠	٧٠,٠	٤٧	٢٣,٥	١٣	٦,٥	١,٣٦		
تحديث المعلومات على شبكة الانترنت.	١٤٥	٧٢,٥	٤٠	٢٠,٠	١٥	٧,٥	١,٣٥		

المصدر: استمارة الاستبيان.

المجتمع كان منخفضاً وفقاً للمعايير الخمسة المكونة له، حيث كانت نسب كبيرة من المبحوثين مستوى اتجاهاتهم منخفضة نحو تطبيق تلك المعايير بالمنظمات التعليمية، ولقد تراوحت تلك النسب ما بين ٥٧,٠٪ كحد أدنى فيما يتعلق بمعياري التفاعل مع مشكلات المواطنين بمختلف فئاتهم، واحترام

### هـ. اتجاهات المبحوثين نحو معيار الاستجابة والتوافق حول مصالح المجتمع بالمنظمات التعليمية المدروسة

أظهرت النتائج الواردة بالجدول (٧) أن مستوى اتجاه المبحوثين نحو معايير الاستجابة والتوافق حول مصالح

نتيجة لاتفاقيات متبادلة (١,٤٠ درجة)، تلبية القرار لحاجات المؤسسة والمجتمع (١,٣٥ درجة). ويستنتج من ذلك هو تغلب المصلحة الشخصية عن المصلحة العامة، الأمر الذي يستوجب تنمية مهارات الأفراد السلوكية بمجتمع المنظمة والبيئة المحيطة والتوعية بأن المصلحة العامة ما هي الا نتاج طبيعي لمجموعة من المصالح الفردية.

الحقوق القانونية ، وبين ٦٨,٠% كحد أقصى فيما يتعلق بمعيار تلبية القرار لحاجات المؤسسة والمجتمع، ويمكن ترتيب هذه المعايير ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط المرجح على النحو التالي: احترام الحقوق القانونية، التفاعل مع مشكلات المواطنين بمختلف فئاتهم والاستجابة لها (١,٤٩ درجة)، توفر حقوق المستفيدين الأساسية (١,٤٣ درجة)، الاتفاق وفقاً للقانون أو

جدول (٧): مستوى اتجاه المبحوثين نحو معيار الشفافية بالمنظمات التعليمية المدروسة (ن=٢٠٠).

مستوى الاتجاه	منخفض (٣ - ٥ درجة)		متوسط (٦ - ٧ درجات)		عالي (٨ - ٩ درجات)		المتوسط المرجح
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
	المعايير الفرعية						
تلبية القرار لحاجات المؤسسة والمجتمع	١٣٦	٦٨,٠	٥٧	٢٨,٥	٧	٣,٥	١,٣٥
توفر حقوق المستفيدين الأساسية	١٢٦	٦٣,٠	٦٢	٣١,٠	١٢	٦,٠	١,٤٣
التعامل وفقاً للقانون أو نتيجة لاتفاقيات متبادلة	١٢٩	٦٤,٥	٦١	٣٠,٥	١٠	٥,٠	١,٤٠
التفاعل مع مشكلات المواطنين بمختلف فئاتهم والاستجابة لها	١١٤	٥٧,٠	٧٤	٣٧,٠	١٢	٦,٠	١,٤٩
احترام الحقوق القانونية	١١٤	٥٧,٠	٧٤	٣٧,٠	١٢	٦,٠	١,٤٣

المصدر: استمارة الاستبيان.

ممكنة وفي أقل وقت ممكن"، و ٥٨,٥% كحد أقصى فيما يتعلق بالمعيار الخاص "التخطيط لاستغلال الموارد المتاحة افضل استغلال"، وأمكن ترتيب المعايير ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط المرجح على النحو التالي: التخطيط لاستغلال الموارد المتاحة افضل استغلال (١,٨٠ درجة)، تحديد أهداف قصيرة وطويلة المدى (١,٧٥ درجة)، وتقييم أداء الأفراد في تحقيق الأهداف، والتخطيط لاستغلال الموارد المتاحة افضل استغلال (١,٥٨ درجة)، وتقديم الخدمات وتطبيق السياسات العامة بأقل تكلفة ممكنة وفي أقل وقت ممكن (١,٤٩ درجة).

### و. اتجاهات المبحوثين نحو معيار الكفاءة والفعالية داخل المنظمات التعليمية المدروسة

أظهرت النتائج الواردة بالجدول (٨) أن مستوى اتجاه المبحوثين نحو معايير الكفاءة والفعالية كان منخفضاً، حيث كان نسب كبيرة من المبحوثين اتجاههم منخفضة نحو تطبيق ثلاثة معايير من المعايير الخمسة المكونة للكفاءة والفعالية، وتراوحت تلك النسب ما بين ٥٦,٥% كحد أدنى فيما يتعلق بمعيار "تقديم الخدمات وتطبيق السياسات العامة بأقل تكلفة

جدول (٨): مستوى اتجاه المبحوثين نحو معيار الكفاءة والفعالية داخل المنظمات الريفيه المدروسة (ن=٢٠٠).

مستوى الاتجاه	منخفض (٣ - ٥ درجة)		متوسط (٦ - ٧ درجات)		عالي (٨ - ٩ درجات)		المتوسط المرجح
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
	المعايير الفرعية						
تحديد أهداف قصيرة وطويلة المدى	٩٣	٤٦,٥	٧٠	٣٥,٠	٣٧	١٨,٥	١,٧٥
حسن استغلال الموارد البشرية والمادية من قبل المنظمة لتلبية الاحتياجات المحددة	٨٤	٤٢,٠	٧١	٣٥,٥	٤٥	٢٢,٥	١,٨٠
تقييم أداء الأفراد في تحقيق الأهداف	١١٤	٥٧,٠	٥٥	٢٧,٥	٣١	١٥,٥	١,٥٨
التخطيط لاستغلال الموارد المتاحة افضل استغلال	١١٧	٥٨,٥	٥٠	٢٥,٠	٣٣	١٦,٥	١,٥٨
تقديم الخدمات وتطبيق السياسات العامة بأقل تكلفة ممكنة وفي أقل وقت ممكن	١٢٣	٥٦,٥	٥٦	٢٨,٠	٢١	١٠,٠	١,٤٩

المصدر: استمارة الاستبيان.

أظهرت النتائج الواردة بالجدول (٩) أن مستوى اتجاه المبحوثين نحو معيار المساواة كان منخفضاً؛ حيث كانت نسب كبيرة من المبحوثين مستوى اتجاهاتهم نحو معايير المساواة داخل المنظمات التعليمية كان منخفضاً، وتراوحت تلك النسب ما بين ٥٣,٥% كحد أدنى فيما يتعلق بمعيار " توزيع الأعمال بشكل متساوي حسب الدرجة الوظيفية"، وبين ٧٣,٥% كحد أقصى في معيار " حق الهيئة في وقف قرارات المنظمة التي تصدر لصالح فئة معينة" ويمكن ترتيب هذه المعايير ترتيباً تنازلياً وفقاً للمتوسط المرجح على النحو التالي: تبني سياسات تضمن التعامل مع المواطنين على قدم المساواة (١,٦٦)

ونستنتج مما سبق أن المبحوثين يرون أنهم من الممكن أن يضعوا أهدافاً للمنظمة التعليمية وكذلك يرون إمكانية استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة، بينما يرون عدم إمكانية تطبيق نماذج تقييم الأداء داخل المنظمة، وكذلك تقديم الخدمات بأقل تكلفة وفي أقصر وقت، مما يستدعي بذل الجهود لتحسين اتجاهات العاملين من خلال التوعية والتدريب لرفع الكفاءة والفعالية للمنظمة التعليمية.

### ز. اتجاهات المبحوثين نحو معيار المساواة بالمنظمات التعليمية المدروسة

درجة)، وتوزيع الأعمال بشكل متساوي حسب الدرجة الوظيفية (١,٥٧ درجة)، وتنظيم عمليات التظلم والسماح برفع دعاوى جماعية من قبل المنظمة (١,٥٢ درجة)، وممارسة العمل والترفع عن المصالح الشخصية (١,٢٩ درجة)، وحق الهيئة في وقف قرارات المنظمة التي تصدر لصالح فئة معينة (١,٢٧ درجة).

جدول (٩): مستوى اتجاه المبحوثين نحو معيار المساواة داخل المنظمات التعليمية المدروسة (ن=٢٠٠).

المعيار الفرعية	مستوى الاتجاه		منخفض (٣ - ٥ درجة)		متوسط (٦ - ٧ درجات)		عالي (٨ - ٩ درجات)		المتوسط المرجح
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
حق الهيئة وقف قرارات المنظمة التي تصدر لصالح فئة معينة	١٤٧	٧٣,٥	٥٢	٢٦,٠	١	٠,٥			١,٢٧
تنظيم عمليات التظلم والسماح برفع دعاوى جماعية من قبل المنظمة	١١٥	٥٧,٥	٦٦	٣٣,٠	١٩	٩,٥			١,٥٢
توزيع الأعمال بشكل متساوي حسب الدرجة الوظيفية	١٠٧	٥٣,٥	٧٢	٣٦,٠	٢١	١٠,٥			١,٥٧
تبني سياسات تضمن التعامل مع المواطنين على قدم المساواة	٩٢	٤٦,٠	٨٤	٤٢,٠	٢٤	١٢,٠			١,٦٦
ممارسة العمل والترفع عن المصالح الشخصية	٩٢	٤٦,٠	٦١	٣٠,٥	١٥	٧,٥			١,٢٩

المصدر: استمارة الاستبيان.

اتجاهات المبحوثين السلبية نحو معايير الحوكمة، الأمر الذي يستلزم بذل المزيد من الجهود لتوعية العاملين بالمنظمات التعليمية بأهمية تلك المعايير كونها من الركائز الأساسية لنجاح هذه المنظمات في تأدية رسالتها.

#### رابعاً: العلاقة الارتباطية بين اتجاهات المبحوثين نحو معايير الحوكمة وبين متغيراتهم المستقلة المدروسة

أوضحت النتائج الموضحة بالجدول (١١) وجود علاقة ارتباطية طردية بين اتجاهات المبحوثين لتطبيق معايير المساواة داخل المنظمات التعليمية وبين متغير السن عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥، وبين اتجاهاتهم نحو تطبيق كل من الشفافية والتوافق حول مصالح المجتمع ومتغير الحالة التعليمية عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥، بينما أوضحت النتائج أن هناك علاقة عكسية بين اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق معايير المساواة بالمنظمات التعليمية وبين متغير الخبرة عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥، وبينت النتائج أيضاً وجود علاقة طردية بين اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق معايير المشاركة وبين متغير الدخل عند مستوى معنوية ٠,٠٠٥.

#### ثالثاً: المستوى الإجمالي لاتجاهات المبحوثين نحو معايير الحوكمة بالمنظمات التعليمية المدروسة

أظهرت النتائج الواردة بالجدول (١٠) أن اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق معايير الحوكمة داخل المنظمات التعليمية كانت منخفضة؛ حيث أشار المبحوثين بنسب كبيرة إلى انخفاض مستوى اتجاهاتهم نحو تطبيق أربعة معايير من المعايير السبعة المدروسة وهي على الترتيب: المساواة (٧٠٪)، والشفافية (٦٢,٥٪)، والاستناد إلى حكم القانون (٦٠,٥٪)، والاستجابة والتوافق حول مصالح المجتمع (٥٧,٥٪). بينما أوضحت النتائج أن مستوى اتجاه المبحوثين نحو الثلاث معايير الأخرى كان متوسطاً بنسب بلغت ٥٥,٥ % لمعيار الكفاءة والفعالية، و ٤٨,٥ % لمعيار المساواة، و ٤٦,٥ % لمعيار المشاركة. ويمكن ترتيب هذه المعايير بناء على المتوسط المرجح على النحو التالي: معيار الكفاءة والفعالية (١,٦٩ درجة)، والمشاركة (١,٦٥ درجة)، والمساواة (١,٦٦ درجة)، والاستجابة والتوافق حول مصالح المجتمع (١,٤٦ درجة)، والاستناد إلى حكم القانون (١,٤٣ درجة)، والشفافية (١,٤٢ درجة)، والمساواة (١,٣٥ درجة). ويتضح من هذه النتائج

جدول (١٠): اتجاهات المبحوثين نحو معايير الحوكمة داخل المنظمات التعليمية المدروسة (ن=٢٠٠).

المعيار الفرعية	مستوى الاتجاه		منخفض (١٥ - ٢٠ درجة)		متوسط (٢١ - ٢٥ درجات)		عالي (٢٦ - ٣٠ درجات)		المتوسط المرجح
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
المساواة	١٤٠	٧٠,٠	٤٩	٢٤,٥	١١	٥,٥			١,٣٥
المشاركة	٨٨	٤٤,٠	٩٣	٤٦,٥	١٩	٩,٥			١,٦٥
الاستناد إلى حكم القانون	١٢١	٦٠,٥	٧١	٣٥,٥	٨	٤,٠			١,٤٣
الشفافية	١٢٤	٦٢,٠	٦٨	٣٤,٠	٨	٤,٠			١,٤٢
الاستجابة والتوافق حول مصالح المجتمع	١١٥	٥٧,٥	٧٧	٣٨,٥	٨	٤,٠			١,٤٦
الكفاءة والفعالية	٧٥	٣٧,٥	١١١	٥٥,٥	١٤	٧,٠			١,٦٩
المساواة	٩٢	٤٦,٠	٩٦	٤٨,٠	١٢	٦,٠			١,٦٠

المصدر: استمارة الاستبيان.

جدول (١١): معاملات ارتباط الرتب (سيبيرمان) بين مستوى اتجاهات المبحوثين نحو معايير الحوكمة ومتغيراتهم المستقلة المدروسة.

معامل ارتباط سيبرمان							المعايير
المساواة	الكفاءة والفعالية	التوافق حول مصالح المجتمع	الشفافية	الاستجابة للقانون	المشاركة	المساءلة	المتغيرات المستقلة
*٠,٠٩٩	٠,٠٦٠	٠,٠١٣-	٠,٠٣٢	٠,٠٢٤	٠,٠٠٨-	٠,٠٣٧	السن
٠,٠٨٦	٠,٠٧٣	*٠,١٢١	*٠,١١١	٠,٠٨١	٠,٠٣٠	٠,٠٦٥	الحالة التعليمية
*٠,١٠٩-	٠,٠٥٧	٠,٠٢٤-	٠,٠١٠	٠,٠١٩	٠,٠٦٥	٠,٠٣٠	الخبرة
٠,٠٠٥	٠,٠٣٩-	٠,٠٥٥	٠,٠٧١	٠,٠٤٨	*٠,٠٩٤	٠,٠٤٥	الدخل
٠,٠٢٥	٠,٠٥٧	٠,٠١٥	٠,٠١٥	*٠,١١٤	**٠,٢٠٤	**٠,١٢٨	القيادية
٠,٠٠٣	٠,٠٢٨	٠,٠٦٢	٠,٠٣٠	*٠,٠٩٨	*٠,٠٨٦	٠,٠١٧	التجديدية
**٠,٢٠٢	**٠,١٤١	*٠,٠٩٢	**٠,١٦٣	**٠,٢٦٢	١,٠	٠,٠٠٤	استخدام مصادر المعلومات
**٠,١١٤	**٠,٠٨٩	**٠,١٩٢	**٠,١٣٢	**٠,٢٠٢	*٠,١٠٩	**٠,١٩٥	الرضا الوظيفي
**٠,١٣٨	**٠,١٩٨	**٠,١٣٥	٠,٠٨٣	*٠,١٠٢	**٠,٢٢٢	**٠,١٥٢	الانفتاح
*٠,١٦٦	٠,٠٨٢	*٠,٠٩٢	**٠,١٤٦	٠,٠٦٩	٠,٠٧٨	٠,٠١٦	الطموح

\* معنوي عند ٠,٠٥ ، \*\* معنوي عند ٠,٠١ .

٢. تعزيز المشاركة المجتمعية داخل المنظمات التعليمية بالريف من خلال انشاء مجالس متخصصة واتاحة الفرصة للمستفيدين لا بداء آرائهم.
٣. الاهتمام بتطبيق نماذج تقييم الأداء داخل المنظمة، لتحسين اتجاهات العاملين نحو تطبيق معيار الكفاءة والفعالية داخل المنظمات التعليمية بالريف.
٤. الاهتمام بمعايير الكفاءة والفعالية والمساواة والمشاركة، نظراً لاتجاهات المبحوثين نحو تطبيقها متوسط مما يعنى استعدادهم لتطبيقها داخل المنظمات التعليمية التى يعملون بها.
٥. ضرورة التركيز على تعزيز قدرات العاملين بالمنظمات التعليمية وخاصة فيما يتعلق بقدرتهم على التجديد والابتكار، والانفتاح على العالم الخارجي، واستخدام مصادر المعلومات لأنها مستقبلا لها تأثير إيجابي على توجه العاملين لتطبيق معايير الحوكمة.
٦. اجراء المزيد من الدراسات للتعرف على أسباب الاتجاهات السلبية نحو تطبيق معايير الحوكمة داخل المنظمات التعليمية ومعالجتها والتغلب عليها.

## قائمة المراجع

### مراجع باللغة العربية

أحمد مصطفى خاطر (٢٠٠٨)، الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية (الأسس النظرية والممارسات العامة)، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.

حسن عبدالجليل (٢٠١٢)، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبية، رسالة

وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية بين اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق معايير المساءلة والمشاركة والاستجابة للقانون وبين مستوى قيادية المبحوثين عند مستويات معنوية ٠,٠٥ و ٠,٠١ ، وبين اتجاهاتهم نحو تطبيق معايير المشاركة والاستجابة للقانون وبين مستوى التجديدية للمبحوثين عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، وبينت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة بين اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق معايير الاستجابة للقانون والشفافية والتوافق حول مصالح المجتمع والكفاءة والفعالية والمساواة وبين متغير استخدام مصادر المعلومات عند مستويات معنوية ٠,٠٥ . وأوضحت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية بين اتجاهات المبحوثين نحو تطبيق جميع معايير الحوكمة وبين متغير الرضا الوظيفي عند مستويات معنوية ٠,٠٥ و ٠,٠١ مما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي عند تطبيق معايير الحوكمة داخل المنظمات التعليمية. وكذلك بين اتجاهاتهم نحو تطبيق جميع المعايير فيما عدا الشفافية وبين متغير الانفتاح على العالم الخارجي عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، و بين اتجاهاتهم نحو تطبيق معايير الشفافية والتوافق حول مصالح المجتمع والكفاءة والفعالية وبين متغير مستوى الطموح عند مستويات معنوية ٠,٠٥ و ٠,٠١ . وبناء على ما أظهرته النتائج السابقة يمكن رفض الفرض الإحصائي فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة التي ثبت وجود علاقة ارتباطية لها بالمتغيرات التابعة، في حين لم يمكن رفض الفرض الإحصائي فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة التي لم يثبت وجود علاقة ارتباطية لها بالمتغيرات التابعة.

### توصيات البحث

بناء على النتائج التي تم التوصل اليها من البحث يمكن الخروج ببعض التوصيات:

١. ضرورة تنمية وعى العاملين بالمنظمات التعليمية بالريف بأهمية معايير الحوكمة، وذلك لتحسين اتجاهاتهم نحو تطبيقها داخل منظماتهم.

علي خضر (٢٠١٤)، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، ط ٥، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

ماهر أحمد حسن محمد (٢٠١٥)، حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز اخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية، كلية التربية، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، المجلد (٣١)، العدد (٤)، الجزء الثاني.

مديحة فخرى عوض (٢٠١١)، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه بالجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (١٨)، العدد (٧٢).

عبد الهادي الجوهري (٢٠٠١)، أصول علم الاجتماع، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

عدي عدنان البلداوي (٢٠١٣)، صناعة الوعي، الطبعة الأولى، مؤسسة البلداوي للطباعة، العراق.

علاء الحسون (٢٠٠٣)، تنمية الوعي، الطبعة الأولى، دار الغدير للطباعة والنشر، إيران.

فتحي محمد أبو عيانة (٢٠٠٠)، دراسات في علم السكان، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.

ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية، الدنمارك.

الخضير محسن أحمد أحمد (٢٠١٦)، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

سميحة فوزى فوزي (٢٠٠٣)، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

عبد المجيد الصلاحي (٢٠١٠)، الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، طرابلس، ليبيا.

عديلة مصطفى العدمات (٢٠١٦)، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، مجلة الرقابة الإدارية، العدد (٦٨)، يونيو، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

عطوة محمد محمد (٢٠١٤)، حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة، الطبعة ٧٩، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، الجزء الثاني، جمهورية مصر العربية.

## مراجع باللغة الانجليزية

Halleck, J. and Poisson, M. (2006), *Governance in Education: transparency and Accountability*, UNESCO, Paris, France.