

نموذج رقابي مقترح لأداء الإداريين التربويين في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة

هيفاء صالح الرفاعي، أنمار مصطفى الكيلاني*

ملخص

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج للرقابة الإدارية في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد المجتمع من الإداريين في وحدة الرقابة الداخلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرياتها، ومديري التربية والتعليم ومساعدتهم الإداريين والفنيين البالغ عددهم (296) خلال العام الدراسي 2015/2016، ولتحقيق أهداف الدراسة نهجت الدراسة منهج البحث المسحي التطويري، واستخدم الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها، وخلصت البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، ودرجة الارتباط عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون. ومن ثم، وبناءً على دراسة الواقع ومراجعة الأدب السابق المتعلق بموضوع الدراسة تم بناء النموذج المقترح، الذي تكون من ثمانية أبعاد وهي: (وضوح عملية الرقابة الإدارية، وتشريعات الرقابة الإدارية، والاتصالات والمعلومات، وتقييم الأداء، والقوانين والأنظمة والأدلة، والمساءلة والإفصاح، والهيكل التنظيمية، والسيطرة على الفساد)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاء واقع تطبيق الرقابة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الأردنية بدرجة متوسطة، وأن أهمية تطبيق الرقابة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع الرقابة الإدارية وبين أهمية الرقابة الإدارية وفقاً لإجابات أفراد مجتمع الدراسة، وكانت الفروق لصالح الأهمية، وتم تحكيم النموذج من قبل مجموعة من الخبراء وحظي بدرجة ملاءمة عالية، وبناءً عليه توصي الدراسة ببنية النموذج الرقابي الإداري المقترح في قبل وزارة التربية والتعليم.

الكلمات الدالة: الرقابة الإدارية، الاتجاهات المعاصرة، الأداء، النموذج.

المقدمة

فرض العصر الحديث على المؤسسات المجتمعية، وفي مقدمتها المؤسسات التربوية تطوير ممارساتها وطرائقها، وإعادة التفكير بكل نشاطاتها؛ لربط التعلم والتعليم بالتنمية، والأخذ بمفاهيم إدارية جديدة، وترجمتها على أرض الواقع لما له أهمية في تطوير العملية الإدارية التربوية، وبالتالي تطوير المجتمع وصولاً إلى درجة متقدمة على المستوى الإقليمي والعربي. ويواجه النظام التربوي الأردني من التحديات الداخلية والخارجية، التي فرضتها عليه الضغوط المجتمعية من علو توقعات وآمال أصحاب المصلحة فيه من الطلبة، وأولياء أمورهم، والمعلمين، والموظفين، ومؤسسات المجتمع المدني المختلفة، بالإضافة إلى ذلك الضغوط المتمثلة من القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية الهائلة، مما يفرض على هذا النظام إعادة النظر في الممارسات الإدارية والتربوية لتحقيق خطته نحو التطوير التربوي المأمول.

لقد أدرك الأردن هذا الأمر، فوضع محاولات جادة في مسألة التطوير التربوي، بدأت بشكل ممنهج منذ عام 1987 متمثلة بالمؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي وبمراحل مختلفة شملت البنية التربوية بكل ما تحمل الكلمة من معنى للمفردات المنبثقة عنها، وتم ذلك وفق إجراءات ذات مفاهيم حديثة غير مسبقة في كثير من البلدان النامية، وما إن انتهت خطة التطوير السابقة حتى فُرض واقع جديد، وتحدي للأهم والشعوب ومنها الأردن من تغيرات عالمية تكنولوجية ومعرفية، شكلت اقتناعاً رسمياً وشعبياً بضرورة إعادة تشكيل النموذج التربوي، فانبثقت خطة التطوير التربوي بالسير نحو اقتصاد المعرفة عبر مرحلتين في الفترة من 2003 إلى 2014 ووفقاً للخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم الأردنية (السعود، 2010).

وأشار تقرير متابعة مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة النصف السنوي التراكمي لوزارة التربية والتعليم للعام 2014 إلى

* مدارس شيخ الشهداء عمر المختار، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2016/8/14، وتاريخ قبوله 2016/10/26.

ضرورة العمل على مراجعة وإعادة التنظيم بين الصلاحيات والمسؤوليات من الهيكل التنظيمي للوزارة، وتطوير آليات المساءلة العامة، والمهنية بما يتوافق والبرامج التي تنفذها وزارة التربية والتعليم في الميدان، وتطوير نظام وطني للاعتماد ببناء المعايير الوطنية الإدارية للخدمة وتنفيذه وفق معايير واضحة ومحددة لجميع برامج ومشاريع الوزارة، وجاء ذلك منسجماً مع توصيات دراسة الحراشة ومقابلة (2009)، بضرورة التنوع في الأساليب الرقابية لأعمال الموظفين في أثناء قيامهم بأعمالهم في مديريات التربية والتعليم الأردنية من خلال وضع برنامج رقابي دوري للأعمال والعمل على زيادة الوعي والاهتمام لدى رؤساء الأقسام في النظم الرقابية والمعلومات. لذا بدأت ملامح الإحساس بالضعف العام فيما يتعلق بالأداء التربوي لمديريات التربية والتعليم، على اختلاف مهامها الفنية والإدارية أمراً ملموساً، حيث أكدت دراسة اليونسكو المستويات المتدنية لمخرجات التعليم في بعض الدول، ومنها الأردن، إذ افترضت أن الأردن من الدول التي لاتواكب الاتجاهات الحديثة وتعاني تدهوراً في مستويات التعلم، بما يتعارض مع أهداف الخطة الاستراتيجية الموسوعة للتطوير التربوي (UNESCO, 2013). ويُعد نجاح النظام التربوي، أو إخفاقه في تحقيق أهدافه بالشكل المخطط له من الآثار التي تنعكس على المجتمع بأكمله، ولذلك يحتاج إلى ركيزة هامة في العملية الإدارية التربوية متمثلة بالرقابة الإدارية التي تعمل على تحديد وقياس الأداء للممارسات والعمليات وجميع الأنشطة التي تتم في المؤسسات عامة والتربوية خاصة، فأى انحرافات عن المسار المخطط له يتخذ فيه الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وتأتي النماذج كأداة من أدوات تحليل الواقع الإداري للمؤسسات، ووسيلة لفهم العمليات المعقدة داخل هذه المؤسسات، ولملاحظة التصرفات الإنسانية والسلوك الإنساني للعاملين من خلال أدائهم لأدوارهم من مؤسساتهم، إذ ذكر سكيللي (Skelley) أن الأنموذج يعطي توضيحاً للمكونات الرئيسية لعملية معينة، ويظهر العلاقات التي تربط بين هذه المكونات، وعادة ما تكون هذه العلاقة معقدة يصعب تفسيرها، بسبب قصور الأنموذج على توضيح العلاقات بين مكونات الأنموذج (Skelley, 2002). وتتطلب عملية بناء الأنموذج العلمي دراسة الأبعاد المختلفة للظاهرة المدروسة ومتغيراتها وما بينها من علاقات (الخلايلة، 2013). وبالتالي تعرف من خلالها على مخرجاتها وتحديد الهدف المراد تحقيقه من الظاهرة المدروسة، وثم صياغة الأنموذج واختياره للتأكد من أنه قد يصلح لتمثيل الواقع تمثيلاً صادقاً، وأخيراً تطبيقه وتقييمه بشكل مستمر للتأكد من تحقيق الهدف من دراسة الظاهرة وعلاجها بالفعل.

وفي ضوء عدم وجود نماذج مطبقة وفق علم الباحثان للواقع الرقابي الإداري في مديريات التربية والتعليم، ومن خلال عملهما في ميدان التربية والتعليم ومعرفةً بأهمية الرقابة الإدارية في التحسين المستمر لعمل الإداريين، وزيادة كفاءتهم في مجال عملهم، الذي ينعكس إيجابياً على الأداء وضمن المسار المخطط له، وليتم ذلك وفق دراسة علمية لبناء أنموذجاً رقابياً مستنداً على الحاكمية كأحد الاتجاهات المعاصرة، لتعزيز خطط التطوير التربوي المنشودة، وبما أن الرقابة التقليدية تؤدي إلى عدم الثقة بين أطراف العملية الإدارية، وتركز على نماذج الخوف والعقاب والإكراه والجزاءات، فإن الحاكمية توفر للرقابة الإدارية الأدوات التي تحتاجها لضمان الفعالية والمساءلة واتخاذ قرارات صائبة، فمتطلبات تعزيز التطوير التربوي توجب وجود إجراءات إدارية مطورة وأنظمة سيطرة داخلية قوية، وهذا بدوره، يزيد الشفافية وانتظام التقارير الإدارية، وتصبح أنشطة الرقابة الإدارية أكثر قابلية للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها الإداريون، وعن مستوى الأداء الذي ينتج عنها، وبهذا السبيل يمكن بسهولة تحديد مواطن ضعف الأداء، وبالتالي معالجتها. ما تقدم سوغ للباحثين بناء أنموذج رقابي لأداء الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة نحو التطوير التربوي.

مشكلة الدراسة

إن تبني مديريات التربية والتعليم الأردنية نهج الحاكمية لتطبيق عملية الرقابة الإدارية بفاعلية محققاً للأهداف التي وجدت لأجلها، يُسهم في تحسين جودة أداء الإداريين التربويين وجودة الخدمات التربوية التي تلبي التوقعات من أدائها، ويعزز من آلية المساءلة عند الكشف عن وجود إخفاقات أو مشكلات تعترض تحقيق أهداف الأداء المخطط له ضمن إجراءات العمل من المديريات، وهذا يحقق الجوهر من عملية الرقابة الإدارية بالتأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، وهذا ما أكدته دراسة (AL- Haddad, et al, 2011) في توصيلها لنتيجة أن هناك علاقة إيجابية بين الحاكمية وتحسين الأداء. لذا أصبحت الحاكمية إحدى المراكز التي تستند إليها الأجهزة والمؤسسات التربوية للنهوض بمسؤولياتها، وتطوير أدائها، وتوفير متطلبات الرقابة والمساءلة، وأكد ذلك الزعبي (2010) فيما توصلت إليه دراسته من نتائج أشارت إلى أن الحاكمية والشفافية تعدّان مدخلان مهمان في تحسن الأداء، ومعالجة مشكلات الإدارة الحكومية من

الروتين، والفساد، والترهل الإداري، ومما ينعكس إيجابياً على تحسين العمليات الداخلية والتعلم والنمو وتلقي الخدمة في الإدارة الحكومية، واستناداً إلى عدم وجود نماذج مطبقة وفق علم الباحثان للواقع الرقابي الإداري من مديريات التربية والتعليم، ومن خلال عملهما في ميدان التربية والتعليم ومعرفتهما بأهمية الرقابة الإدارية في التحسين المستمر لعمل الإداريين، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما الأنموذج الرقابي المناسب لأداء الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة نحو التطوير التربوي؟

أهداف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج رقابي مناسب لأداء الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم الأردنية، ولتحقيق ذلك تجيب الدراسة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع الرقابة الإدارية لأداء الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟
2. ما الرقابة الإدارية المناسبة لأداء الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين واقع الرقابة الإدارية لأداء الإداريين التربويين وبين الرقابة الإدارية المناسبة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟
4. ما الأنموذج الرقابي المناسب لأداء الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم الأردنية؟
5. ما درجة ملائمة الأنموذج الرقابي لأداء الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر الخبراء التربويين من أصحاب الاختصاص في مجال الإدارة التربوية؟

أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة فيما يترتب عليها من نتائج تطبيقية، إذ إنه يؤمل أن تستفيد من نتائجها الجهات الآتية:
1. وحدة الرقابة الداخلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية لاتخاذ الإجراءات الكفيلة لتصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الجوانب الإيجابية في أداء الأعمال الإدارية التربوية لتحقيق الأهداف التطويرية المنشودة باستخدام الأنموذج المقترح.
 2. الجهات المعنية بقضايا الرقابة الإدارية من ديوان المحاسبة، وديوان المظالم، وهيئة مكافحة الفساد، وغيرها التي يمكنها الاستفادة من الأنموذج المقترح.
 3. المديرون التربويون أنفسهم في مديريات التربية والتعليم الأردنية باستخدامهم الأنموذج الرقابي كأداة رقابة ذاتية على أدائهم.
 4. مديرو المدارس وما ينعكس على عملهم إيجابياً عن طريق تطبيق الأنموذج المقترح لأداء الإداريين التربويين داخل مديريات التربية والتعليم الأردنية.
 5. الباحثون في هذا المجال فمن المؤمل أن يستفاد من فحوى الدراسة لمشاريع بحثية مستقبلية في هذا السياق البحثي.

تعريف المصطلحات اصطلاحياً وإجرائياً

تالياً التعريف الاصطلاحي والإجرائي لكل من مصطلحات الدراسة الرئيسة:

الرقابة الإدارية اصطلاحياً كما ذكرها أسينا (2012) Ahsina: إنها وظيفة من وظائف العملية الإدارية المتمثلة في مجموعة الإجراءات، والأساليب، والطرق التي تعمل على قياس الأداء كماً ونوعاً، ثم العمل على تصحيح تلك الأعمال ومستويات الأداء في جميع المستويات مع التأكد من تحقيق الأهداف من قبل الإدارة والمؤسسة.

أما الرقابة الإدارية إجرائياً: فهي مجموعة الإجراءات التي تتبعها الإدارة للتأكد من صحة أداء الأعمال والأنشطة المختلفة المنفذة وفقاً للخطط والبرامج المرسومة مسبقاً، بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة ومن ثم تحديد الانحرافات عن الخطط التطويرية المأمولة للتمكن من اتخاذ الإجراءات العلاجية والتصحيحية بما يمنع وقوعها مستقبلاً.

الأنموذج: هو أداة تفكير وتحليل وتبسيط مجرد للواقع، ويحتاج بناؤها إلى مقدرة ذهنية مبدعة (الخلايلة، 2013).

والأنموذج إجرائياً: هو ذلك المخطط الذي يوضح العملية الرقابية الإدارية في مديريات التربية والتعليم، وما يربط بينها من علاقات تفاعلية وفق ما توفره الحاكمية من أبعاد تعزز تحقق أداء الإداريين التربويين تحقيقاً لأهداف خطة التطوير التربوية

الموضوعة.

الأداء اصطلاحياً: هو مجموعة المهام المترابطة والمسؤوليات المتوقع من الفرد القيام بها في ضوء الرؤى والأهداف المؤسسية الموضوعة (الطويل، 2015).

وإجرائياً الأداء: هو الطرق التي تمارس بها الأعمال والمسؤوليات في شكل أنشطة أو سلوكيات محددة قابلة للملاحظة، والقياس، ووفقاً لمتطلبات الرؤى والغايات والأهداف المرسومة في خطة التطوير التربوي الأردنية المأمولة. الاتجاهات المعاصرة: هي ما تم إيرادها في الأدب السابق المتعلق بالرقابة الإدارية، والحاكمية خلال الفترة ما بين 2004-2015م.

حدود الدراسة

تضمنت الدراسة الحدود الآتية: حدود في مجتمع الدراسة ومكانها وزمنها: فتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في وحدة الرقابة الداخلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرياتها التابعة لها، ومديري التربية والتعليم الأردنية ومساعدتهم من المديرون الفنيون والإداريين في الفصل الدراسي الأول من العام 2015/2016.

الأدب النظري

إن مديريات التربية والتعليم المنتشرة في المحافظات والمناطق الأردنية، هي وحدات إدارية تتبع وزارة التربية والتعليم، التي تُعنى بالإشراف المباشر على المدارس في القطاعين العام والخاص ضمن المناطق الجغرافية التي خصصت لها وفق حاجة الميدان؛ لتسهيل عملية توفير الخدمات التربوية (عياصرة، 2011). وتكمن أهمية هذه السلسلة من التنظيم الإداري التربوي الأردني في الدور الذي تقوم فيه مديريات التربية والتعليم الأردنية لتنفيذ الخطط والمشاريع والبرامج المنبثقة عن التطوير التربوي، وبالتالي يقع على عاتق هذه المديريات توجيه المدارس نحو تحقيق الأهداف التطويرية وفق منظومة عمل متكاملة تشكل حلقة وصل بين مستويات الإدارة التربوية الثلاثة.

عملية الرقابة الإدارية

تتطوي وظيفة الرقابة كإحدى وظائف العملية الإدارية في كونها حلقة بين مختلف وظائف الإدارة، وتبرز أهميتها فيما تقدمه من تغذية راجعة يتم على أساسها تعديل الانحرافات والكشف عن معوقات التنفيذ والإنجاز؛ لتحول دون الوصول للأهداف المخططة. والرقابة لا تقتصر على مستوى إداري معين، بل شاملة وعامة لكافة المستويات، فهي بذلك تلعب دوراً مهماً في تحديد درجة كفاءة الإدارة وفعاليتها. ولقد تعددت المفاهيم للمعنى الاصطلاحي للرقابة التي تعكس وجهات نظر الفكر الإداري لها، فهي كما ذكرها هنري فايول (Fayol) المشار إليه في (الطروانة، وعبدالهادي، 2011): هي التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها.

أهداف الرقابة الإدارية

يمكن إجمال أهم أهداف الرقابة الإدارية بالآتي:

1. تقييم المديرين في كافة المستويات التنظيمية للتأكد من حسن سلوكهم وكفاءتهم (ياغي، 2013).
2. زيادة مستوى الوعي والمعرفة لدى المتخصصين بما يشمل المستويات الإدارية العليا بأهمية الرقابة، وتفعيل دورهم في عملية الرقابة بما يعزز من مرونة نظام الإدارة، وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعة (Dimov and Iliev, 2010).
3. تساعد في تكامل، وتحفيز، ودعم عملية صنع القرارات بهدف اتخاذ القرارات السليمة للسير نحو الأهداف المتوخاة (Armesh and Salarzehi and Kord, 2010). فالرقابة الإدارية تهدف إلى تزود المديرين بالمعلومات الضرورية للقيام بواجباتهم وتحقيق أداء أفضل وإنجاز أعلى.

النماذج

إن الأساس الذي تقاس به النماذج هو درجة تمثيلها للواقع، والدرجة التي يستفاد منها في حل المشكلات والتحسين والتطوير لما هو موجود في كافة المجالات. وواضح الأنموذج يأخذ بعين الاعتبار فيه توكي تبسيط الحقائق، وهناك هدف واحد لبناء الأنموذج هو تمكين المحلل من التنبؤ بأثر التغييرات على النظام، ومن جانب آخر يجب أن يكون الأنموذج قريباً من النظام الحقيقي، ويتضمن معظم معالمه البارزة، وينبغي أن لا يكون معقد بحيث يكون من المستحيل فهمه وتجربته (Maria, 1997)، لذا الأنموذج الجيد هو عبارة عن مقايضة حكيمة بين الواقع والبساطة، وبالتالي يقصد بالأنموذج: أنه هو عبارة وصف أو قياس

يستخدم للمساعدة على تصور شيء لا يمكن ملاحظته مباشرة، وبالتالي هو إسقاط نظري لنظام ممكن أو وهمي (Kuhne, 2005). ويُعد تحديد أنموذج الحاكمية، وإدارته بشكل جيد ليتماشى مع الأهداف والاستراتيجية التنظيمية ذو أهمية بالغة؛ لتوجيه وتسهيل عملية الإدارة التربوية باعتبارها عملية رقابة لأداء الإداري فيما يتعلق بتحديد الأهداف والمبادئ والتوجيهات وعمليات صنع القرار واتخاذها، وهيكلة المؤسسة والأدوار والمسؤوليات والتقييم والرقابة، التي يتم تصميمها من أجل حماية المساهمين وأصحاب المصلحة والشركاء بطريقة نظامية ومتكاملة، وضمان عدم فشل مديرية التربية والتعليم الأردنية في حل المشكلات التي تواجهها، وبالتالي اغتنام الفرص للتحسين والتطور والابتكار والإبداع في العمل الإداري. هناك مجموعة متنوعة واسعة من نماذج الحاكمية أُتفق عليها في قطاع التعليم العالي ضمن تسمية نماذج حوكمة أو حاكمية الجامعات، وهي أربعة نماذج الآتية (سليم، 2014):

- الأنموذج الأكاديمي Academic Model - أنموذج الشركات The Corporate Model.
 - أنموذج الأمناء The Trustee Model - أنموذج أصحاب المصالح Stakeholder Model.
- وتعد نماذج الحاكمية التي يقودها الأكاديميون النماذج الأكثر تمسكاً بالتقاليد، وهي نماذج قائمة بافتراض أنه يتعين إخضاع الجامعات لحكومة الموظفين الأكاديميين، وهناك عدة طرق لتبني مثل هذا النهج من خلال الآتي:
- منح سلطات اتخاذ القرار لمجلس أكاديمي أو مجلس أمناء.
 - وجود تمثيل فاعل للموظفين الأكاديميين في المجالس الحاكمة، وعبر تعيين أحد الأكاديميين البارزين كرئيس أو مسؤول في المؤسسة.

الدراسات السابقة

تُعد الرقابة من المصطلحات الإدارية التي ازدادت أهميتها في السنوات الأخيرة، وأصبحت محط أبحاث علمية وتجارب عملية، التي تهدف إلى تطوير أساليبها والتقنيات المستخدمة فيها لتواكب التطورات والتغيرات التي شهدها ويشهدها جميع القطاعات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وسياسية وتربوية، والحاكمية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، فهي تُعني بوجود النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، وتُعد البيئة الأجدد للقيام بالعملية الرقابية على أكمل وجه، هذا وسيتم استعراض الدراسات المتعلقة بالموضوع على الرغم من حداثة موضوع الحاكمية ومحدودية الدراسات التي لها ارتباط مباشر في موضوع الدراسة، إذ ارتبطت الحاكمية في القطاعات الاقتصادية من شركات مالية ومحاسبية، معبرة عن البيئة التي نشأت بها.

وقسمت الدراسات السابقة إلى الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، وهي الآتية:

الدراسات العربية

دراسة الخلايلة (2006) بعنوان "أنموذج مقترح للإصلاح الإداري للنظام التربوي الأردني في ظل توجيه التعليم نحو اقتصاد المعرفة". هدفت إلى بناء أنموذج تربوي للوصول إلى حل أمثل في مجال الإصلاح الإداري، وتكون مجتمع الدراسة من ثلاث فئات قيادية هي: الفئة الأولى مركز الوزارة ممثلاً بالأمناء العاميين ومديري الإدارات وعددهم (11)، والمديرين المختصين وعددهم (31)، ورؤساء الأقسام وعددهم (33)، والفئة الثانية مديريات التربية والتعليم وعددهم (36) مديراً، ومديري الشؤون المالية والإدارية وعددهم (36)، والفئة الثالثة المستشارون للمشاريع الإصلاحية التربوية وعددهم (25)، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، واستُخدم المنهج المسحي التطويري. وتوصل إلى نتائج من أهمها أنّ اتجاهات الممارسات في تحديد الأولويات والاستراتيجيات المتكاملة كانت متوسطة، وأنّ اتجاهات الممارسة لاتخاذ القرار التربوي كانت متوسطة، وبخصوص أدوار السلطات والحاكمية توصلت إلى نتيجة أنّ اتجاهات الممارسة لهذا البعد كانت إيجابية، وتوصلت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح للإصلاح الإداري التربوي يتكون من خمسة عناصر، وهي: تحديد الأولويات (الرؤية والرسالة والاستراتيجية)، ودعم القرار التربوي، واتخاذ القرار التربوي، وأدوار السلطات والحاكمية، وبناء القدرات القيادية وتعزيزها.

أما دراسة الشناق (2009) بعنوان "مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة"، هدفت إلى بيان مفهوم الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية، ودرجة ممارسة معايير الحاكمية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، وذلك من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحاكمية في الجامعة الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء هيئة التدريس والإداريين كان بدرجة عالية، وتمارس الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة مجالات الحاكمية من وجهة نظر أعضاء المجالس وأعضاء

هيئة التدريس والإداريين بدرجة عالية، وأوصت الدراسة بضرورة إصدار التشريعات والقوانين لممارسة معايير الحاكمية في الجامعات الأردنية.

ودراسة الزعبي (2010) بعنوان "العلاقة بين الشفافية والحاكمة وأثرها في الأداء المؤسسي في الوزارات والدوائر الخدمية في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة تحليلية"، هدفت إلى تعرف العلاقة بين الشفافية والحاكمة وأثرها في الأداء المؤسسي في الوزارات والدوائر الخدمية في الأردن، وشملت الدراسة (14) مؤسسة ووزارة حكومية خدماتية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن الحاكمية والشفافية تعدّان مدخلان مهمان لمعالجة العديد من مشكلات الإدارة الحكومية مثل الفساد، والروتين، والتزهل الإداري. وتطبيق مبادئ الحاكمية والشفافية في القطاعين العام والخاص تزيد من فرص جذب الاستثمارات الخارجية، وتعمل على تحريك عجلة الاقتصاد والتنمية. وتؤثر الحاكمية والشفافية بأبعادهما المختلفة في الأداء المؤسسي (العمليات الداخلية، متلقي الخدمة، والتعلم والنمو).

وأجرى عابنة والجمعان (2010) دراسة بعنوان "اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن"، وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف على دور كل من المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين في وحدات الرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن مستوى دور المساءلة ودور التفويض الإداري في الرقابة الإدارية كان عالياً ومتوسطاً في نشاطات وأعمال وزارة التربية والتعليم في الأردن على التوالي. وأن المبحوثين العاملين في مركز الوزارة وإقليم الجنوب لديهم ممارسة أعلى لمجال المساءلة في الرقابة الإدارية مقارنة بالمبحوثين العاملين في إقليم الشمال.

دراسة البشتاوي (2014) بعنوان "دور الحاكمية المؤسسية في تعزيز أداء المدقق الداخلي من وجهة نظر المحاسبين القانونيين الأردنيين"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور لجان الحاكمية وقيامها بوظائفها لتعزيز أداء المدقق الداخلي وبما يضمن المحافظة على استقلاليته ومصالح جميع الأطراف ذات العلاقة معه. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً مهماً للجان الحاكمية المؤسسية في الأردن يؤدي إلى زيادة فعالية أداء المدقق الداخلي من خلال زيادة فعالية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية والرقابة الإدارية والمحاسبية.

الدراسات الأجنبية

دراسة توكر وثورن (2010) Tucker and Thorne بعنوان "الأداء المتوازن من الجانبين: الأداء التنظيمي كمتغير مستقل"، التي أجريت في استراليا. هدفت إلى كشف العلاقة بين الأداء التنظيمي ونظم الرقابة الإدارية من خلال الجمع بين رؤى كلاً من الإدارة الاستراتيجية والرقابة الإدارية في المؤسسات غير الربحية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: رفض الفرضيات المتعلقة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وطبيعة الأداء التنظيمي على المدى الطويل، وانتشار الرقابة غير الرسمية، وأهمية الشفافية والمساءلة، فالأداء التنظيمي في معظم الأبحاث الإدارية يتم على أساس مسح الجانب الأيسر للمعادلة كمتغير تابع، والهدف من ذلك تحديد وتنبؤ، أو إنشاء أنموذج لآثار متغيرات الرقابة الإدارية.

ودراسة نايدو (2011) Naidoo بعنوان "دور الرقابة والتقييم في تعزيز الحوكمة الجيدة في جنوب أفريقيا: دراسة حالة في وزارة التنمية الاجتماعية"، تهدف هذه الدراسة تعرف الدور الذي تؤديه الإدارة والتقييم في تعزيز الحوكمة الرشيدة، والكيفية التي من خلالها تقوم الإدارة والتقييم في تعزيز مخرجات الحوكمة الجيدة مثل الشفافية والمساءلة والتعلم وتأثيرها على ممارسات الإدارة العامة، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة التوصل إلى أن مساهمة الإدارة والتقييم في تعزيز مبادئ الحوكمة الجيدة ذات مستوى عالٍ ومرتفع، ودحض الافتراض القائل بأن الإدارة والتقييم لا يساهمان في تعزيز الحوكمة الجيدة.

دراسة أتماتورك وآخرون (2011) Atamturk, et al بعنوان "تقييم أداء الإدارة في المدارس الحكومية: دراسة حالة من شمال قبرص"، هدفت هذه الدراسة لتقييم أداء الإدارة في المدارس الثانوية الحكومية في شمال قبرص، وكما سلطت الضوء على تصورات المعلمين ومديري المدارس بشأن مراقبة المدارس من خلال الأداء الإداري، وقد تم توظيف البحث الكمي وأجري مسح لجمع البيانات الكمية من خلال الاستبانات وتم تحليل البيانات وتفسيرها من خلال برنامج (SPSS)، وقد شارك في هذه الدراسة (16) من مديري المدارس و(237) معلماً من المدارس الثانوية، وأشارت النتائج إلى أن المعلمين ومديري المدارس اكتسبوا أفكاراً بشأن أداء الإدارة وأبعادها، وكذلك تم الكشف عن الفرق الكبير بين خبرة العمل بالنسبة للمعلمين ومديري المدارس فيما يتعلق بأبعاد أداء الإدارة من حيث التخطيط لأهداف الأداء الفردية والتفكير في تقارير المراقبة والملاحظة وقياس الأداء والمكافأة والعقاب والعلاقة بين الأداء الفردي وثقافة المنظمة.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

في استعراض الدراسات السابقة فإن أهم النقاط المشتركة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة هي الآتية: اتفقت الدراسة الحالية مع الشناق (2009)، وعبابنة والجمعان (2011)، Atamturk, et al (2011)، والخليلة (2006) في مسحها لواقع الممارسات التربوية في ضوء معايير محددة وإن اختلفت المسميات في كل منها. وتتفق الدراسة الحالية وفقاً لمبررات للقيام بها، بما توصلت إليه نتائج دراسة عبابنة والجمعان (2011) من نتائج بوجود ضعف بالنظام الرقابي وأساليبه الخاصة بمجتمعات الدراسة لديها، ودراسة الشناق (2009)، وNaidoo (2011) في أهمية الحاكمية للعمل الإداري الرقابي ودرجة ممارستها لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء والعلاقة الإيجابية بينهما في بيئة العمل وتحقيق أهدافها.

أما أهم نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة هي الآتية: يختلف مجتمع الدراسة لهذه الدراسة الحالية إذ سيشتمل على مستويات إدارية أوسع فلن يُقتصر على وزارة التربية والتعليم كما في دراسة عبابنة والجمعان (2011)، وإنما سيشتمل على وزارة التربية والتعليم الأردنية وجميع مديرياتها في الأردن. ومن ناحية أخرى يختلف مجتمع الدراسة الحالية عن دراسة كلاً من دراسة Naidoo (2011)، والبشتاوي (2014)، التي أجريت في مجتمعات اقتصادية تتناسب مع الموطن الأصل لنشأة وظيفة الرقابة الإدارية.

واستفادة الدراسة الحالية في بناء الأنموذج المقترح من نتائج الدراسات الآتية: دراسة الخليلة (2006) استناداً إلى أدوار الحاكمية في أنموذجها الإصلاحي التربوي، ودراسة نايدو Naidoo (2011) في تطوير مبادئ الحاكمية وتعزيزها بالإدارة، ودراسة أتماتورك وآخرون في الكشف عن الفرق الكبير بين خبرة العمل بالنسبة للمعلمين ومديري المدارس فيما يتعلق بأبعاد أداء الإدارة من حيث التفكير في تقارير المراقبة والملاحظة وقياس الأداء والمكافأة والعقاب والعلاقة بين الأداء الفردي وثقافة المنظمة التربوية.

المنهجية والإجراءات

نهجت الدراسة منهج البحث المسحي التطويري بوصفه الأسلوب الأنسب لبحث مشكلة هذه الدراسة المتعلقة في تعرف الأنموذج الرقابي المناسب لأداء الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم الأردنية، وذلك ضمن المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية للأنموذج المتعلقة بالرقابة الإدارية والحاكمية والنماذج، وذلك بناءً على الأدب النظري التربوي والمصادر والدراسات والمراجع والدوريات التي لها علاقة.

المرحلة الثانية: فرز المتغيرات اللازمة لتطوير الأنموذج المقترح من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بالدراسة، واختيار النقاط الأساسية لواقع الرقابة الإدارية لأداء الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم الأردنية، والمتغيرات اللازمة لبناء الأنموذج المطور، وهي: الرقابة الإدارية، أداء الإداريين، الحاكمية.

المرحلة الثالثة: دراسة الواقع، وجمع المعلومات عنه وفقاً للآتي:

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أفراد المجتمع الذي مثل عينة الدراسة البالغ عددهم (296)، إذ تكون من الفئات الآتية: الفئة الأولى: الإداريون في وحدة الرقابة الداخلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية والبالغ عددهم (30)، والإداريون في وحدة الرقابة الداخلية في مديريات التربية والتعليم الأردنية والبالغ عددهم (144).

الفئة الثانية: مديرو التربية والتعليم والمديرون الفنيون، والمديرون الإداريون في مديريات التربية والتعليم الأردنية والبالغ عددهم (122): (42) مدير تربية و(40) مديراً إدارياً مالياً و(40) مديراً فنياً تعليمياً. ويظهر الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق متغيري المنطقة الإدارية والمركز الوظيفي.

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن واقع الرقابة لأداء الإداريين التربويين داخل مديريات التربية والتعليم، وتم تطوير الأداة اعتماداً على الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من الرقابة الإدارية والحاكمية، واستناداً إلى نماذجها، وهي: نماذج الرقابة الإدارية: أنموذج GAP-ACT (الفجوة- العمل) (Redmond, and Edwards, 2015)، وأنموذج النهج المعرفي وعملية الرقابة (ICFAI, 2006)، وأنموذج عمليات المنظمات الهادفة (POM Bredmar,

(2011)، وأنموذج الرقابة الإدارية مقابل الرقابة التقليدية (الأنموذج التفاعلي) (Ahsina, 2012)، وأنموذج فعالية العملية الرقابية (ياغي، 2013).

الجدول (1)

توزع مجتمع الدراسة وفق متغيري المنطقة الإدارية والمركز الوظيفي

المنطقة الإدارية	المركز الوظيفي	العدد	النسب المئوية
وزارة التربية والتعليم	إداريو وحدة الرقابة الداخلية	30	10%
مديريات التربية والتعليم	مديرو التربية والتعليم	42	14%
	المديرون الفنيون والتعليميون	40	13.5%
	المديرون الإداريون والماليون	40	13.5%
	إداريو وحدة الرقابة الداخلية	144	49%
المجموع		296	100%

المصدر: (وزارة التربية والتعليم الأردنية، قسم إدارة الموارد البشرية (كادر)، (2015/2016).

نماذج الحاكمية: أنموذج عملية الحاكمية للعالم بيتيرز، وأنموذج عملية الحاكمية للعالم كورهنين، وأنموذج الحاكمية من قبل باروس، وأنموذج إنجربيا للاستشارات والتعليم (Paim and Flexa, 2011).
لذا تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من ثمانية أبعاد وواحد وسبعين فقرة.

تصحيح الأداة

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي التدرج الخماسي لتحديد واقع وأهمية الرقابة الإدارية في مجتمع الدراسة، على النحو الآتي: عالية جداً (5) درجات، وعالية (4) درجات، ومتوسطة (3) درجات، ومنخفضة درجتان، ومنخفضة جداً درجة واحدة، ولمعرفة المستوى تم استخدام المعادلة الآتية:

$$\text{القيمة العليا للاختيار} - \text{القيمة الدنيا للاختيار} = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{عدد المستويات}}{1.33}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من (1- 2.33)، وتكون الدرجة المتوسطة من (2.34- 3.67)، وتكون الدرجة المرتفعة من (3.68- 5).

صدق أداة الدراسة وثباتها

للتحقق من صدق الأداة فقد تم استخدام صدق المحتوى (Content Validity) من خلال عرضها على عشرة من المُحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية وجامعة البلقاء التطبيقية، وتم الأخذ بتوصياتهم من تعديلات لغوية بما تناسب والغرض من الدراسة، والحكم على جودة محتوى الفقرات ودرجة انتماء كل فقرة للبُعد الذي اندرجت تحته، إضافة إلى تقديم أية اقتراحات يرونها مناسبة سواء أكان بالحذف أم الدمج أم الإضافة. وقد اعتمد الباحثان موافقة المُحكمين على محتوى الفقرات وانتمائها للأبعاد، ولقد اقتصر ملاحظات المُحكمين على تعديل الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وتم الأخذ بتلك الملاحظات، وعليه أخذت الاستبانة بصيغتها النهائية ثمانية أبعاد وواحد وسبعون فقرة.

وتم التحقق من ثبات الأداة بحساب معاملات الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد تراوحت القيم لواقع أبعاد تطبيق الرقابة الإدارية ما بين (0.82- 0.95)، بينما تراوحت القيم لأهمية أبعاد تطبيق الرقابة الإدارية ما بين (0.87- 0.98)، وهي قيم مقبولة لإجراء هذه الدراسة، ويبين الجدول (2) قيم معاملات الثبات لكل من بعدي الواقع والأهمية.

الجدول (2)

قيم كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد واقع وأهمية تطبيق الرقابة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الأردنية

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيم معاملات الثبات (الواقع)	قيم معاملات الثبات (الأهمية)
1	وضوح عملية الرقابة الإدارية	7	0.93	0.94
2	تشريعات الرقابة الإدارية	7	0.82	0.87
3	الاتصالات والمعلومات	8	0.92	0.95
4	تقييم الأداء	10	0.93	0.96
5	القوانين والأنظمة والأدلة	9	0.94	0.98
6	المساءلة والإفصاح	14	0.94	0.95
7	الهياكل التنظيمية	10	0.95	0.95
8	السيطرة على الفساد	6	0.89	0.93

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والفروق بين المتوسطات الحسابية، واستخراج قيمة (ت) لإيجاد دلالة الفروق، واستخراج درجة الارتباط عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين فقرات أهمية تطبيق الرقابة الإدارية مع البعد الذي تقع ضمنه، وبين أبعاد الأهمية مع الأداة ككل.

المرحلة الرابعة: مرحلة بناء النموذج:

تم بناء النموذج بالإفادة من الأدب النظري ذي الصلة والمتضمن المراجع والمصادر والدراسات المحكمة، وبالاسترشاد بنتائج الدراسات المسحية التي تتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة، وبعد ذلك تم بلورة خطوات متسلسلة أدى إتباعها إلى تطوير نموذج رقابي إداري مناسب، بخطوات متسلسلة تضمنت: الخلفية النظرية للنموذج من خلال ما تم استعراضه في الأدب النظري، والشكل العام للنموذج من خلال الإجابة عن السؤال الرابع.

المرحلة الخامسة: مرحلة تحكيم النموذج عن طريق عرضه على الخبراء وتقديمه بشكله النهائي للواقع العملي.

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقام الباحثان بعرضها وفقاً لأسئلتها كالاتي:

السؤال الأول: ما واقع الرقابة الإدارية لأداء الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وكانت بالنسبة لاستجابات أفراد المجتمع لأبعاد وفقرات واقع تطبيق الرقابة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم، كالاتي: حصل بُعد "السيطرة على الفساد" أعلى رتبة بمتوسط حسابي (3.08)، وانحراف معياري (1.02)، أما أدنى رتبة كانت لبُعد "تقييم الأداء" بمتوسط حسابي (2.91)، وانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة، وعليه تبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع أبعاد الواقع ككل بلغ (3.00) بدرجة متوسطة، والجدول (3) يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الواقع.

السؤال الثاني: ما الرقابة الإدارية المناسبة لأداء الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟

تمت الإجابة عن السؤال الثاني باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد المجتمع لأبعاد وفقرات أهمية تطبيق الرقابة الإدارية في مديريات التربية والتعليم، وكانت بالنسبة للأبعاد كالاتي: حصل بُعد "وضوح عملية الرقابة الإدارية" على أعلى متوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.87)، أما أدنى بُعد فكان "تشريعات الرقابة الإدارية" بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (0.86)، وبدرجة مرتفعة، وعليه تبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع أبعاد الأهمية بلغ (3.95)، وجاءت بدرجة مرتفعة، والجدول (3) يظهر ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الممارسة لاستجابات أفراد المجتمع على أبعاد الواقع والأهمية لتطبيق الرقابة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الأردنية

الأبعاد	الوسط الحسابي		الانحراف المعياري		درجة الممارسة	
	الواقع	الأهمية	الواقع	الأهمية	الواقع	الأهمية
السيطرة على الفساد	3.08	4.05	1.02	0.97	متوسطة	مرتفعة
وضوح عملية الرقابة الإدارية	3.06	4.10	0.96	0.87	متوسطة	مرتفعة
الهيكل التنظيمية	3.06	3.93	1.02	0.91	متوسطة	مرتفعة
الاتصالات والمعلومات	3.05	3.90	0.94	0.92	متوسطة	مرتفعة
القوانين والأنظمة والأدلة	3.03	3.99	0.99	0.91	متوسطة	مرتفعة
تشريعات الرقابة الادارية	2.97	3.78	0.81	0.86	متوسطة	مرتفعة
المساءلة والإفصاح	2.91	3.92	0.91	0.85	متوسطة	مرتفعة
تقييم الأداء	2.91	3.91	0.94	0.91	متوسطة	مرتفعة
الكل	3.00	3.95	0.83	0.80	متوسطة	مرتفعة

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين واقع الرقابة الإدارية لأداء الإداريين التربويين وبين الرقابة الإدارية المناسبة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة؟
 للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للفروق لكل الأداة بين متوسطات الواقع، والأهمية لكل الأبعاد (باعتبار أن الدراسة شملت كل المجتمع)، وكانت النتيجة كالآتي:
 قيمة (ت) = (12.09) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.00)، إذ بلغ متوسط أبعاد الأهمية وفقراتها (3.95)، ومتوسط أبعاد الواقع وفقراته (3.00)، والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول (4)

قيمة (ت) لدلالة الفروق وفق الأهمية والواقع لكل الأبعاد

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطات	قيمة (ت)	مستوى الدلالة الإحصائية
الأهمية	3.95	0.80	0.94	12.09	0.00
الواقع	3.00	0.83			

ثم تم استخراج المتوسط لكل بُعد على حدة، ولكل فقرة من فقرات الاستبانة، واستخراج الفروق بينها، وكانت النتيجة أن قيم (ت) لمتوسطات الأبعاد تراوحت ما بين (9.84 - 12.05) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.00)، بينما تراوحت قيم (ت) لمتوسطات الفقرات ما بين (3.14 - 12.3) عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.00)، وتبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد، والفقرات لصالح الأهمية.

السؤال الرابع: ما الأنموذج الرقابي المناسب لأداء الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم مراجعة الأدب النظري المتعلق بأبعاد الدراسة، ومسح واقع وأهمية تطبيق الرقابة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، من خلال استجابة مجتمع الدراسة لأداة الدراسة، وهي استبانة تتكون من شقين: الأول: يقيس درجة التطبيق في الواقع، والثاني: يقيس درجة الأهمية من وجهة نظر مجتمع الدراسة، ثم تحديد الحاجة لتطبيق عملية الرقابة الإدارية، وذلك بإتباع أسلوب تقدير الحاجة، الذي تمثل في هذه الدراسة بالفجوة بين درجة تطبيق الرقابة الإدارية في الواقع، ودرجة أهميتها من وجهة نظر أفراد المجتمع، وبما أن الدراسة تعاملت مع مجتمع الدراسة جميعاً، فقد حددت الفجوة عن طريق حساب فرق المتوسطات الحسابية بين الواقع والأهمية، واستخراج دلالتها الإحصائية عن طريق حساب (ت) لجميع أبعاد وفقرات أداة الدراسة من وجهة نظر أفراد المجتمع.

وأخيراً تحديد أبعاد الأنموذج ووصفها، والعلاقة بين تلك الأبعاد من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج عن طريق حساب

درجة الارتباط عن طريق (معامل الارتباط بيرسون) بين فقرات أهمية الرقابة الإدارية مع البُعد الذي تقع ضمنه، وحساب درجة الارتباط بين أبعاد الأهمية بكل الأداة، وكانت النتيجة أنَّ القيم تراوحت بين (0.83- 0.93)، وجميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، والجدول (5) يبين ذلك:

الجدول (5)

معاملات ارتباط بيرسون بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة على كل بُعد من الأهمية مع الأداة ككل

الأبعاد	الاحصائي	معامل الارتباط بين البُعد وجميع الأداة
1 وضوح عملية الرقابة الإدارية	م.ر	0.83
	د.ح	0.00
2 التشريعات الرقابية الإدارية	م.ر	0.83
	د.ح	0.00
3 الاتصالات والمعلومات	م.ر	0.93
	د.ح	0.00
4 تقييم الأداء	م.ر	0.91
	د.ح	0.00
5 القوانين والأنظمة والأدلة	م.ر	0.92
	د.ح	0.00
6 المساءلة والإفصاح	م.ر	0.93
	د.ح	0.00
7 الهياكل التنظيمية	م.ر	0.90
	د.ح	0.00
8 السيطرة على الفساد	م.ر	0.85
	د.ح	0.00

*قيمة معامل الارتباط: م.ر *الدلالة الإحصائية: د.ح.

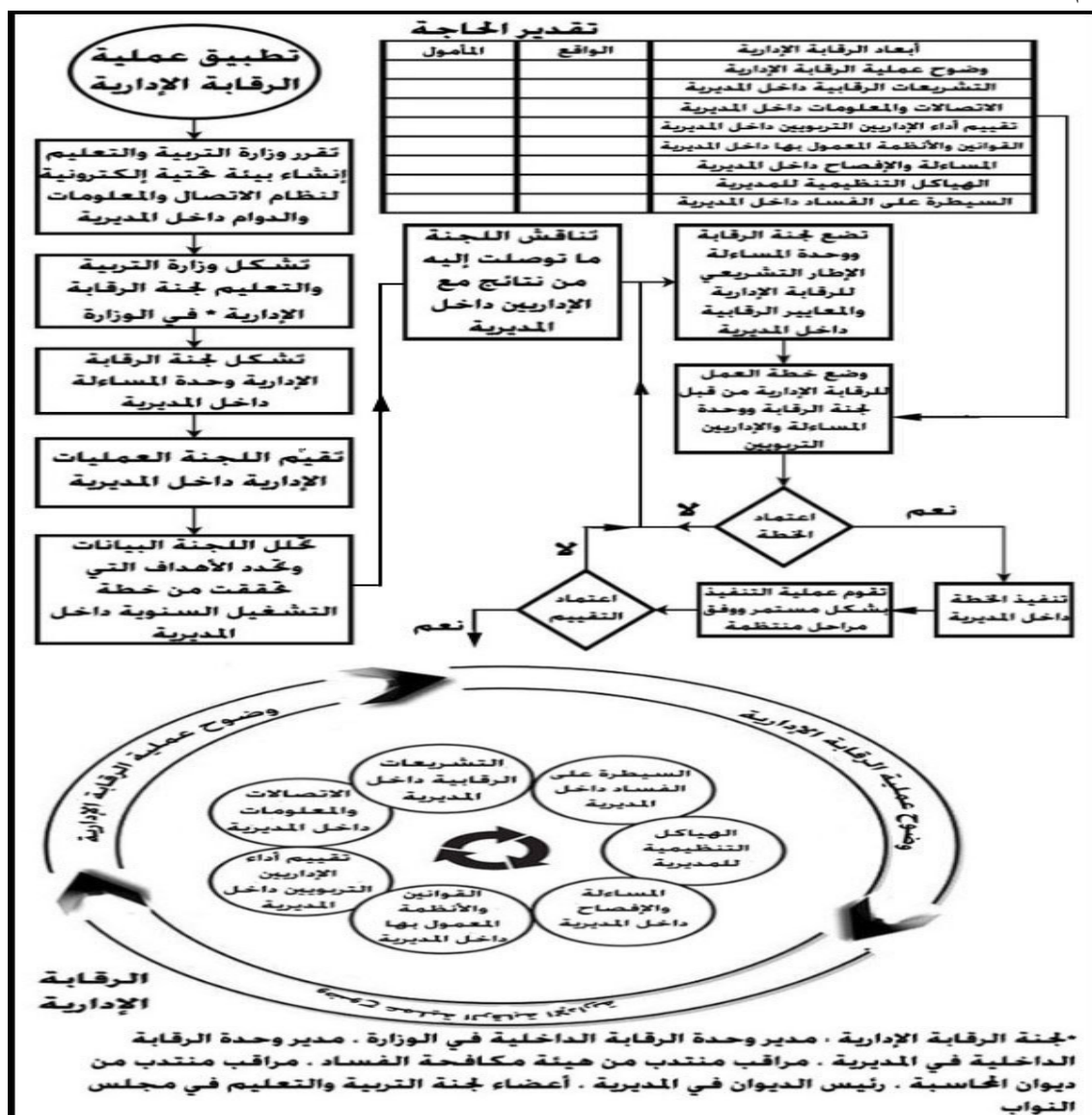
1. النموذج المقترح للرقابة الإدارية اعتمادًا على ما سبق، فقد تم وضع ثمانية أبعاد لبناء أنموذج الرقابة الإدارية المقترح، وهي: وضوح عملية الرقابة الإدارية: يستند إلى هذا البُعد القسم الأول من الأنموذج، الذي يُعد وصفًا عامًا لعملية الرقابة الإدارية، ويشكل الإطار العام لها في مديريات التربية والتعليم الأردنية.
2. تشريعات الرقابة الإدارية: تعمل الحاكمية على تحقيق تشريعات الرقابة الإدارية من خلال وضع إطار تشريعي للرقابة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الأردنية يحدد فيه نظام العقوبات التأديبية لمخالفات الأداء التي تتلاءم مع نوع ودرجة المخالفة، ونظام المكافآت للأداء الأفضل الذي يحقق النتائج المتوقعة منه.
3. الاتصالات والمعلومات: تُشكل الأنظمة الإلكترونية الذكية بيئة مناسبة لتوفير شبكة اتصالات ومعلومات تمتاز بالسرعة والدقة المطلوبتين؛ لإنجاز ما يرتبط من عمليات إدارية من المديريات ومنها عملية الرقابة الإدارية لضمان درجة عالية من الفعالية للاتصالات والمعلومات في تطبيق عملية الرقابة الإدارية من المديريات كما يؤمل منها.
4. تقييم الأداء: الغرض الجوهرى من تقارير تقييم الأداء هو تزويد المعلومات للإداري المسؤول لاتخاذ قرار بشأن الإجراءات التصحيحية إن وجدت؛ بغية إحداث التحسينات لأداء أفضل، ويقع على عاتقه مسؤولية تحليل وتقييم النتائج والحكم عليها، ولتحقيق تقييم أداء فاعل للإداريين التربويين وممارسته وفق منهجية واضحة من خلال تقييم الأداء وفق معايير موضوعة ومرتبطة بأهداف الإنجاز الفعلي وإجراء عملية تقييم الأداء وفق كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة، وضمن فترات محددة ومعلن عنها.
5. القوانين والأنظمة والأدلة: للتأكد من تطبيق القوانين والأنظمة والأدلة بدرجة عالية ضمن عملية الرقابة الإدارية الصحيحة عن

- طريق توفير الأدلة الإرشادية القانونية التي توضح عقوبات مخالفات القواعد لانحرافات الأداء عن المسار المخطط له، والإعلان عن القوانين والأنظمة التي يستند إليها عند تطبيق عملية الرقابة الإدارية، والمعمول بها داخلياً وخارجياً.
6. المساءلة والإفصاح: تكفل الحاكمية الوضوح التام للممارسات الإدارية، وخضوعها لمراقبة الأداء والمساءلة المستمرة في عملية الرقابة الإدارية ضمن إطار يحقق الإفصاح الدقيق، وبالوقت المناسب بشأن أسلوب السلطة، ووضع ممارسة الأداء، لذا تضمن الحاكمية التطبيق الفعلي للمساءلة، التي ترتبط بالإفصاح مما تعمل على إيجاد الثقة في المعلومات الدالة عن الأداء الفعلي، وما يؤثر في تحقيق المتوقع من الأداء.
7. الهياكل التنظيمية: تتمثل خطوات ضمان تفعيل الهيكل التنظيمي من المديرية لتطبيق عملية الرقابة الإدارية بمراجعة الوظائف المعقدة والمتشابكة في الهيكل التنظيمي للمديرية وإعادة تصميمها بحيث يحدد فيها المراكز، والمسؤوليات، وخطوط تفويض الصلاحيات بشكل معلن، وتحديد المستويات الوظيفية لتطبيق عملية الرقابة الإدارية بما يتفق مع حجم وطبيعة النشاط، بحيث تشتمل المستويات على: المستوى المسؤول عن مراقبة الأداء ضمن الخطة التشغيلية السنوية للإداريين التربويين، والمستوى المسؤول عن التنسيق الفني بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى وتعديل الانحرافات عن الخطة وتصحيح مسارها، والمستوى المسؤول عن اتخاذ القرارات بناء على مستوى النتائج الحقيقية للأداء وتقارير التقييم المرتبطة مع لجنة الرقابة الإدارية، وضمن هذه المستويات مراعاة انتقال المعلومات بشكل مباشر إلى متخذي القرار.
8. السيطرة على الفساد: تتمثل إجراءاتها في العمل على استقلالية وحدة الرقابة الداخلية من المديرية، وتعيين المراقبين وفق الكفاءة من حيث المؤهلات والخبرات وبناء آلية تنسيق العمل بين وحدات الرقابة الداخلية، وهيئات الرقابة المستقلة في الأردن. **وبناء على ذلك تم تطوير الأنموذج الرقابي المقترح " أنموذج هيفاء للرقابة الإدارية " الذي يتكون من ثمانية أبعاد، ويتم تحقيقه من خلال ثمانية عمليات تتمثل في: اتخاذ قرار بإنشاء البنية التحتية الإلكترونية، واتخاذ قرار بتشكيل لجنة الرقابة الإدارية، واتخاذ قرارات تشكيل وحدة المساءلة، وتقييم الأعمال الإدارية، ووضع الإطار التشريعي للرقابة الإدارية والمعايير الرقابية، ووضع الخطة، وتنفيذ الخطة، والتقييم، والشكل (1) يوضح ذلك.**
- ومن ثم تقديم الأنموذج الرقابي المقترح لأداء الإداريين التربويين من خلال ترجمته إلى مخطط تفصيلي، إذ يمثل الشكل (2) الأبعاد الثمانية التي يبنى عليها، التي تم تمثيلها على شكل دائري إشارة إلى صفة الاستمرارية التي تتسم بها.
- السؤال الخامس: ما درجة ملائمة الأنموذج الرقابي لأداء الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر الخبراء التربويين من أصحاب الاختصاص في مجال الإدارة التربوية؟
- تمت الإجابة عن هذا السؤال بعرض الأنموذج المقترح على الخبراء من أصحاب الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية، وتم استطلاع آراء المحكمين عن درجة مناسبة وملائمة تطبيق الأنموذج في الواقع العملي، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين لتقديم الأنموذج بشكله النهائي.

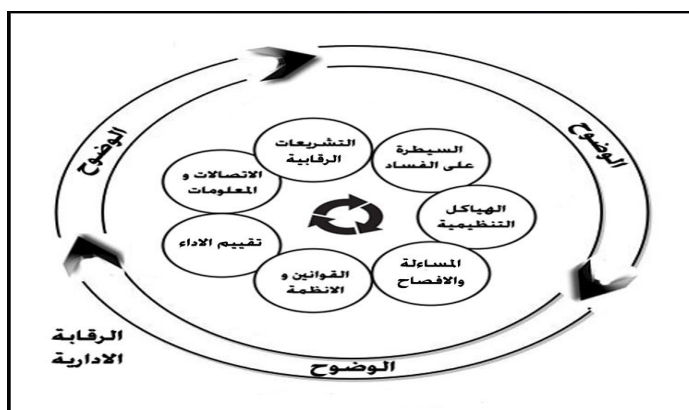
مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، التيتبين أنّ جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون واقع تطبيق الرقابة الإدارية جاء بدرجة متوسطة، ويؤكد هذا الاستنتاج استقراء المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجاباتهم على أداة الدراسة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى: أنّ عملية الرقابة الإدارية تميل إلى التطبيق التقليدي، التي قد تركز على فروق الأداء البسيطة في أداء المهام عن الاهتمام بإنجاز الأداء الكلي، والتشاركي للإداريين، وضعف وضوح أنظمة الرقابة الإدارية مما قد يسبب وجود أعمال غير مشروعة من استغلال المركز الوظيفي أو شخصنة الأعمال أو تغليب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة، وغيرها من الأمور المتعلقة بفساد الأعمال الإدارية، وتتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة البشتاوي (2014)، التي توصلت إلى أن هناك دوراً مهماً للجان الحاكمية المؤسسية في الأردن يؤدي إلى زيادة فعالية أداء المدقق الداخلي من خلال زيادة فعالية أنظمة الضبط، والرقابة الداخلية، والرقابة الإدارية والمحاسبية، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة نايدو (Naidoo 2011) التي توصلت إلى أن مساهمة الرقابة والتقييم في تعزيز مبادئ الحوكمة الجيدة، ودحض الافتراض القائل بأنّ الرقابة والتقييم لا يساهمان في تعزيز الحوكمة الجيدة، إذ تم التأكد من مساهمة الرقابة والتقييم في تحسين مستويات الأداء، والشفافية، وضمان المساءلة فيهما، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشناق (2009)، التي توصلت إلى أنّ مستوى فهم وممارسة الحاكمية في الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة كان بدرجة عالية، ويعزو الباحثان هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئات التي تمت فيهما الدراسات، إذ

أن قطاع التعليم العالي في الأردن كان الأسبق بتبني سياسة ومنهجية الحاكمية في إدارتها، وبخطوات متقدمة عن وزارة التربية والتعليم الأردنية.



الشكل (1): المخطط التفصيلي للأنموذج



الشكل (2): الأنموذج الرقابي الإداري المقترح

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، التي تبين أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يدركون أهمية عملية الرقابة الإدارية، ودورها في تصحيح أداء الإداريين التربويين وتحسينه، وبدرجة مرتفعة، ويؤكد هذا الاستنتاج استقرار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد المجتمع على أداة الدراسة؛ إذ شكلت الدرجة المرتفعة السمة الشاملة لمتوسطات أبعاد الاستبانة، ويمكن تبرير ما توصلت إليه الدراسة في هذا السؤال إلى:

- الوعي لأهمية الاستجابة للتغيرات الإدارية المعاصرة ومواكبتها بما يلاءم البيئة المحلية الأردنية، ويحقق الارتقاء بمستوى أداء الإداريين التربويين وصولاً إلى ما يسعى إليه النظام التربوي من أهداف.
- إدراك أهمية الارتقاء بمستوى أداء النظام التربوي ليوافق تطلعات وحاجات المجتمع الأردني المتجددة بما يتوافق مع التنافسية العالمية، وهذا ما هدف إليه مؤتمر التطوير التربوي الأردني لعام 2015.
- التقدم الذي أحرزه الأردن لمدرجات الفساد التي تعدّ أحد مؤشرات تحقيق الحاكمية وفق الآتي (وزارة تطوير القطاع العام، 2013):

- إطلاق ميثاق النزاهة الوطنية والخطة التنفيذية لتعزيز منظومة النزاهة الوطنية.
- إصدار دليل الحاكمية في القطاع العام وتعميمه والتوعية به، الذي يهدف إلى تعزيز الشفافية، والعدالة، والمساواة، وسيادة القانون، ومحاربة الفساد.

- صدور نظام حماية المُبلّغين، والشهود، والمخبرين في قضايا الفساد وأقاربهم والأشخاص وثيقي الصلة بهم لسنة 2014. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، التي بينت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين واقع الرقابة الإدارية، وبين أهمية الرقابة الإدارية وفقاً لإجابات أفراد مجتمع الدراسة، وكانت الفروق لصالح الأهمية لجميع أبعاد وفقرات أداة الدراسة مما يؤكد أن هناك حاجة للتطبيق عملية الرقابة بشكل فاعل في مديريات التربية والتعليم الأردنية.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى شعور أفراد مجتمع الدراسة بالأهمية البالغة لتطبيق عملية الرقابة الإدارية، إذ تُعد الرقابة الإدارية أحد أهم الوظائف الإدارية، التي تهدف إلى تحقيق جودة الأداء والعدالة والمساواة والمحافظة على المصالح العامة تطبيقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات تحت مظلة تشجيع الأداء الإيجابي، وتعزيزه، وإثارة روح التنافس الوظيفي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والخامس، إذ تم بناء أنموذج الرقابة الإدارية المقترح بعد استقراء الأدب السابق المتعلق بالرقابة الإدارية والحاكمية، ومسح الواقع لدرجة تطبيق الرقابة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وتحديد الفجوة بين درجة التطبيق والأهمية، واستخراج معاملات ارتباط أبعاد الأهمية وفقراتها في أداة الدراسة، وكانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يؤكد صدق البناء لأداة الدراسة وتوافق الأبعاد مع الفقرات فيها.

واعتماداً على ما سبق فقد تم وضع ثمانية أبعاد لبناء الأنموذج الرقابي الإداري المقترح وهي: (وضوح عملية الرقابة الإدارية، وتشريعات الرقابة الإدارية، والاتصالات والمعلومات، وتقييم الأداء، والقوانين والأنظمة والأدلة، والمساءلة والإفصاح، والهياكل التنظيمية، والسيطرة على الفساد)، وتم بناء الأنموذج المقترح للرقابة الإدارية بالاعتماد على مبادئ ومقومات الحاكمية التي تضمنتها نماذج الرقابة الإدارية ونماذج الحاكمية، ويعود ذلك كون الحاكمية توفر الأدوات التي تحتاجها الرقابة الإدارية لضمان تحقيق أداء أفضل للممارسات الإدارية الموجه لإنجاز أهداف المؤسسة (Iwu-Egwuonwu, 2013)، وتشمل الحاكمية على الإجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة المؤسسة وإنجازها من خلال وضع الأداء ضمن مظلة سيادة القانون (النجداوي، 2013)؛ إذ يضمن حقوق الإداريين التربويين، ويلزمهم بالواجبات التي تقع على عاتق مسؤولياتهم، وتوجب المساءلة بشأن ما تم إنجازه من أهداف متوقعة وفق خطة التطوير التربوي حيز التنفيذ.

وهذا يحقق الجوهر من عملية الرقابة الإدارية بالتأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة وفق القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، فغرضها الإشارة إلى نقاط الضعف وأخطاء الأداء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها (الطراونة، وعبدالهادي، 2011). وتُعد تقارير المراقبين المتعلقة بنتائج الأداء ودرجة التطبيق الفعلي للأهداف المتوقعة من إنجازات العمل للإداريين التربويين إحدى المدخلات الهامة للحاكمية (النجداوي، 2013)، لذا فالحاكمية الجيدة تحقق التطوير الإداري والمالي وتحسين الأداء والحد من الفساد بكافة أشكاله مما يزيد من الثقة بين جميع الأطراف المعنية في العملية التربوية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأنموذج الرقابي المقترح لأداء الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن "أنموذج الرقابة الإدارية" أنموذج مناسب للتطبيق من المديريات، وذلك اعتماداً على التغذية الراجعة التي قدمها الخبراء التربويون من أصحاب الاختصاص في مجال الإدارة التربوية، إذ أجمع المحكمون على أن الأنموذج قابل للتطبيق العملي من المديريات،

ويؤمل في حالة تبني الوزارة للنموذج الرقابي المقترح لأداء الإداريين التربويين، أن ينعكس ذلك على أدائهم، الذي بدوره ينعكس على تحقيق أهداف خطة العمل التشغيلية من المديريات تنفيذاً لخطة التطوير التربوي المأمولة.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد خلُصت الدراسة بناءً على ذلك إلى التوصيات الآتية:
- إعادة النظر في الوضع التنظيمي لوحدة الرقابة الداخلية في وزارة التربية والمديريات لدعم استقلاليتها من خلال تحديد مسؤولياتها وصلاحياتها.
- تزويد الوزارة والمديريات والمدارس بما يمثلها من مستويات الإدارة التربوية الثلاث بالبيئة الإلكترونية المناسبة لتطبيق عملية الرقابة الإدارية بفاعلية.
- إلحاق الإداريين التربويين بدورات تدريبية بشأن التطبيق الفعال لعملية الرقابة الإدارية الذي يوفره نهج الحاكمية ومبادئها.
- إعادة النظر في آلية تعيين الكادر الوظيفي لوحدة الرقابة الداخلية في وزارة التربية والمديريات، بما يحقق الكفاءة الوظيفية من حيث توفر المؤهلات العلمية والخبرات العملية اللازمة للتطبيق الفاعل لعملية الرقابة الإدارية.
- تطبيق النموذج الرقابي المقترح لأداء الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

المراجع

- البشتاوي، س. (2014)، دور الحاكمية في تعزيز أداء المدقق الداخلي من وجهة نظر المحاسبين القانونيين الأردنيين. *مجلة دراسات للعلوم الإدارية*، 41 (2)، 343-360.
- الحراشة، م. ومقابلة، م. (2009)، درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. *مجلة دمشق*، 25 (4+3)، 395-432.
- الخاليلة، ص. (2006)، نموذج مقترح للإصلاح الإداري للنظام التربوي الأردني في ظل توجيه التعليم نحو اقتصاد المعرفة. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخاليلة، ه. (2013)، نموذج قيادي مقترح لتحسين جودة الحياة العملية للمعلمين في الأردن. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الزعبي، م. (2010)، العلاقة بين الشفافية والحاكمية وأثرها على الأداء المؤسسي في الوزارات والدوائر الخدمية في المملكة الأردنية الهاشمية "دراسة تحليلية". رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
- السعود، ر. (2010)، المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة. الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- سليم، ماهر (2014)، إشاعة ثقافة الحاكمية يساعد في الإرتقاء بأداء الجامعات، *دراسات جريدة الرأي الأردنية*، عمان، ع 627348، 18 كانون الثاني، 2014.
- الشناق، ر. (2009)، مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الطراونة، ح. وعبد الهادي، ت. (2011)، الرقابة الإدارية. (ط1)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الطويل، ه. (2015)، الإدارة المدرسية الواقع والمأمول. (ط1)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبابنة، ر. والجمعان، ن. (2010)، اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن. *مجلة الدراسات للعلوم الإدارية*، الجامعة الأردنية، الأردن، 37 (2)، 388-407.
- عباصرة، م. (2011)، نظم وسياسات التعليم نماذج (عربية وأجنبية). (ط1)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- النجداوي، أ. (2013)، نحو قطاع عام أكثر حاكمية: الحالة الأردنية، *دراسات جريدة الرأي*، عمان، ع 596035، 12 تموز، 2013م.
- وزارة التربية والتعليم الأردنية، قسم إدارة الموارد البشرية (كادر)، (2015/2016).
- وزارة تطوير القطاع العام الأردني (2013)، أبرز المؤشرات الدولية وواقع حال الأردن فيها، متوفر على الموقع: <http://www.mopds.gov.jo>
- استخلص بتاريخ 2016/1/28.
- ياغي، م. (2013)، الرقابة في الإدارة العامة. (ط2)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- Ahsina, K. (2012), Management Control Systems and Performance: Essay of Modelling. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(9), 94-105.
- Al- Haddad, W. and Alzurqan, S. and Al_Sufy, F. (2011). The Effect of Corporate Governance on the Performance of Jordanian Industrial Companies: An empirical study on Amman Stock Exchange. *International Journal of Humanities and Social Science*, Center for Promoting Ideas (CPI), USA, 1(4), 55-69 (Electronic Version).
- Armash, H. and Salarzehi, H. and Kord, B.(2010), Management control system. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*, (2)6, 193-206.
- Atamtuurk, H. and Aksal, F. and Gazi, Z. and Atamtuurk, N.(2011),Evaluation of Performance Management in State Schools: A case of North Cyprus. *Journal of Education*, Hacettepe University, Turkey, vol 40, 33-43.
- Bredmar, K. (2011), Management Control: A Process that Creates Organizational Meaning. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 3(2), 106-118.
- Dimov, O. and Iliev, P.(2010), Controlling– A Modern System of Management and Control. *Economics and Organization*, Financial Control Department, University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria,(7)2,253-262.
- Flodberg, D.and Nadjari, D. (2013). *The Link between Corporate Governance and Firm Performance in the Nordic Countries*. (Published Master Degree Project), University of Gothenburg, Sweden.
- ICFAI Center for Management Research (2006). *Principles of management control systems*, India: The Institute of Chartered Financial Analysts.
- Iwu-Egwuonwu, R. (2013). **Does Corporate Governance Enhance Firm Performance?: An Empirical Literature Evidence**. Available [online] at: <http://ssrn.com/abstract=1653921> Date of accessed 30/7/2015.
- Kuhne, Th.(2005), What is a Model?, In mathematics a model is an interpretation of a theory. *Dagstuhl Seminar Proceedings*, University of Technology, Darmstadt, Germany.
- Maria, A. (1997). *Introduction to Modeling And Simulation*. Winter Simulation Conference, State University of New York at Binghamton, USA.
- Naidoo, I. (2011). *The role of monitoring and evaluation in promoting good governance in South Africa: A case study of the Department of Social Development*. (Unpublished Doctor Degree), University of Wintwatersrand, Johannesburg, south Africa.
- Paim, R. and Flexa, R.(2011), Process Governance: Definitions and Framework, Part 1,BPTrends, available [online] at:www.bptrends.com Date of accessed 24/7/2015.
- Redmond, B. and Edwards, J.(2015), Control Theory, available [online] at: <https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/9.+Control+Theory> Date of accessed 27/10/2015.
- Skelley, B. D.(2002). The Ambiguity Assessments of the New Public Management. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 7(2), 168-187.
- Tucker, B. and Thorne, H.(2010). *Performance on the right hand side: organizational performance as an independent variable*, (Research paper),University of South Australia.
- UNESCO.(2013). *Toward Universal Learning: What Every Child Learning*, report(1 of 3): Learning Metrics Task Force. Available [Online] at:www.brookings.edu/learningmetrics. Date of accessed 27/7/2015.

A Proposed Control Model to the Educational Administrators Performance in the Directorates of Ministry of Education in Jordan in Light of the Status Quo and the Contemporary Trends

*Haifa Saleh AL Rifai, Anmar .M. Kaylani**

ABSTRACT

This study aimed at building a control model within the Educational Administrators performance inside the Directorates of Ministry of Education in Jordan. The study population consisted of all the (296) from the administrators in the unity of the internal control in the Ministry of Education of Jordan and its directorates, directors of education, assistant administrators and technicians in the directorates during the year 2015/2016. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed to collect data. The study adopted the study developmental approach. The data were analyzed using the averages, standard deviations, t-test and the degree of correlation by calculating the Pearson correlation coefficient. Based on the studying status quo and reviewing related literature, the proposed model was built which consisted of the following theoretical basics eight dimensions: (the clarity of the Administrative Control process, legislation the Administrative Control, communications and information, performance evaluation, laws and regulations, manuals, accountability and disclosure, organizational structures, and controlling over corruption). The results indicated that: the status quo of administrative control application within the Jordanian Education Directorates was moderate, and the importance of administrative control application was high. Although there were statistically significant differences between the status quo and the importance of administrative control, the differences in favor of importance, the model was arbitration by a group of experts and had a high degree of relevance. Therefore, the study recommended the adoption of administrative control model proposed by the Ministry of Education in Jordan.

Keywords: Administrative Control, Contemporary Trends, Performance, Model.

* Sheikh Al shahada Omar Al- Mukhtar Schools, Faculty of Educational Sciences, The University of Jordan, Jordan. Received on 14/8/2016 and Accepted for Publication on 26/10/2016.