

درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى القادة

الاداريين

في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين فيها

طالبة الدراسات العليا: إيناس رمضان ميه كلية التربية - جامعة دمشق

إشراف الأستاذ الدكتور: محمد حلاق

الأستاذ الدكتور في قسم التربية المقارنة - كلية التربية - جامعة دمشق

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى القادة الاداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين فيها وفقاً لمتغيرات الجنس سنوات الخدمة المؤهل العلمي اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي تكونت عينة الدراسة من 290 عاملاً في مديريات الإدارة المركزية بوزارة التربية، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تكونت من 26 بند.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن تعرف درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى القادة الاداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة متوسطة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع ممارسة المساءلة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح أقل من 5 سنوات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: درجة تطبيق، المساءلة الإدارية، العاملين.

The degree of applying the administrative accountability on the administrative leaders in the Ministry of Education from the point of view of its employees

Abstract

The study aimed to define the degree of applying the administrative accountability on the administrative leaders in the Ministry of Education from the point of view of its employees according to the variables of: gender, years' service and educational qualification followed the Descriptive Analytical Approach.

The sample of the study consists of 290 employees in the directorates of Ministry of Education. A survey of 26 items is used as a tool to collect data.

The most important results of the study:

- To define the degree of applying the administrative accountability on the administrative leaders in the Ministry of Education from the point of view of its employees and this was on average.
- There are statistical significant differences among the sample members responses about the survey concerning the degree of applying the administrative accountability and this was according to the variable of gender and it was for male interest.
- There are statistical significant differences among the sample members responses about the survey concerning the reality of applying the administrative accountability according to the variable of years' service and it was for the interest of those who have less than five years.
- There are no statistical significant differences among the sample members responses about the survey and this was according to the variable of educational qualification.

Key words: the degree of applying, administrative accountability, employees

أولاً: مقدمة:

تعدّ الإدارة بمعناها العام مؤشراً أساسياً لتقدم أي بلد من بلدان العالم، وبما أن العنصر البشري أهم عناصرها، فإن الاهتمام بإيصال أهم الأساليب الحديثة في الإدارة أصبح ضرورة ملحة لتكامل عملية التطوير التربوي إلى جانب تطوير المناهج وأساليب التدريس.

فالإدارة في الكثير من نظرياتها تركّز على العمليّة الإداريّة، التي تتضمن التخطيط والتنظيم والإشراف واتخاذ القرارات والرقابة أو المساءلة، وهي تعطي أولوية لعملية الرقابة واتباع الصيغ الرسمية من منطلق تحقيق أهداف الإدارة، ونتيجة لذلك لم تعدّ الإدارة مجرد عملية من أعلى إلى أسفل، تمثل فقط في إصدار الأوامر للموظفين، بل هي مشاركة العاملين بفاعلية في عملية الإدارة وتنظيم العمل ودرجة الإتقان (الحارثي، (2008) ص65)، إضافة إلى منحهم الثقة المهنية والتعامل معهم بعيداً عن التسلط عن طريق تطبيق الاتجاهات الحديثة ليس فقط على المناهج بل يمتد ليشمل الإدارة وأساليبها.

فالمساءلة الإدارية تعني تحمل المسؤولية في حالة الفشل والنجاح، وتوظيف الإمكانيات المتاحة بأفضل طريقة وصولاً إلى الأهداف، والاستفادة من الأخطاء وأخذ العظة والعبرة، وتعد المساءلة مدخلاً لتحقيق الثقة المتبادلة داخل الجهاز الإداري عندما ينظر إليها على أنها عملية تتضمن التوضيح والتبرير لطبيعة الأداء، والكفّية التي تمت بها بين الطرفين -المسائل والمساءلة-، وعليه. فإن هذه العملية تحمل في ثناياها وجود الاستعداد للقبول بالتبرير الذي يجب أن يتسم بالوضوح والموضوعية، ليكون مقنعاً للطرفين، وهكذا تبرز أهمية المساءلة لضبط العمل الإداري، وضمان حسن التوجيه وتحقيق الفاعلية والكفاءة. (أبو كاش، ومنيرة، (1018) ص32).

تأتي أهمية المساءلة الإدارية من اعتبارها سبباً مباشراً في ضرورة إيجاد معايير يحتكم إليها عند تقويم الأداء فعلاً، فضلاً عن كونها وسيلة لضبط السلوك من خلال استعداد العاملين لتحمل مسؤولياتهم نحو نتائج أعمالهم، كما أنها مهمة لتحسين المناخ العام للمنظمة، وتوفير بيئة ثقافية وإدارية تسودها الثقة بين الأطراف من موظف وصاحب عمل أو أفراد المجتمع. (Herman and baker، 17، 2000).

ثانياً: مشكلة الدراسة:

إن المشكلات الإدارية التي قد تعاني منها بعض المؤسسات التربوية ترجع إلى حاجتها إلى إدارة فاعلة، وكجزء من التطور الإداري أصبحت المساءلة الإدارية سياسة تتبعها الدول المتقدمة في المجالات التربوية والتعليمية والإدارية بصفة عامة، وذلك بهدف تحسين أداء العاملين فيها وزيادة دافعيتهم للعمل، ورفع وتحسين رضا الموظفين على العمل الذي يقومون به.

هذا وقد قامت الباحثة بدراسة استطلاعية خلال الفترة الواقعة بين 2022/10/2 و 2022/10/6 التقت خلالها بعدد من العاملين (15) عاملاً يعملون في وزارة التربية، وطرحت عليهم بعض الأسئلة.

- ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين؟

وتبين من خلال إجابات العينة الاستطلاعية، أن 75% من أفراد العينة قد أكدوا على أهمية توفير العناصر المؤهلة التي تساعد القائد الإداري على تحقيق أهداف الإدارة، وعلى عدم متابعة وزارة التربية وتوجيهها للعاملين بنسبة إجابة 80%، وبالتالي ضعف تطبيق المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين ، وكون المساءلة الإدارية من المفاهيم الحديثة التي تتبناها معظم الدول المتقدمة والتي ثبت نجاحها في الكثير من البلدان وقطاعات العمل المختلفة، ومن هذا المنطلق ونظراً لأهمية الدور الكبير الذي القائد الإداري في وزارة التربية ، ممثلة بجميع العاملين فيها، سعت هذه الدراسة

لمعرفة درجة تطبيق المساءلة الإدارية فيها وعليه تتلخص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين ؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

- 1- تناولت الدراسة موضوعاً جديداً لم يسبق دراسته في وزارة التربية في حدود علم الباحثة.
- 2- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في زيادة اهتمام القيادات الإدارية في وزارة التربية بتطبيق المساءلة الإدارية في جميع تعاملاتها من أجل تطوير أدائها في إنجاز المهام الإدارية المختلفة.
- 3- يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة الباحثون في إجراء دراسات مشابهة في مجتمعات ومتغيرات جديدة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- تعرف مفهوم المساءلة الإدارية وأهميتها.
- تعرف درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين.

رابعاً: متغيرات الدراسة:

تتكون متغيرات البحث من الآتي:

المتغيرات المستقلة:

- 1- الجنس: ويشمل (ذكور، إناث).
- 2- المؤهل العلمي: ويشمل (معهد فما دون، إجازة جامعية، دراسات).
- 3- سنوات الخدمة: ويشمل (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المتغير التابع: ويتمثل في استجابات عينة الدراسة حول استبانة واقع ممارسة المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية.

خامساً: أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين؟
 - 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير (الجنس)؟
 - 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)؟
 - 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؟
- سادساً: حدود الدراسة:

- 1- الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من العاملين في وزارة التربية.
 - 2- الحدود المكانية: مديريات الإدارة المركزية بوزارة التربية.
 - 3- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام (2021-2022).
- الحدود الموضوعية: اقتصر على دراسة واقع ممارسة المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين.
- سابعاً: منهج البحث:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لمعرفة واقع ممارسة المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها". (أبو حطب وصادق، 2010 ص 81).

ثامناً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

المساءلة الإدارية: (Administrative Accountability)

هي الالتزام بإثبات أن العمل قد سار طبقاً لما اتفق عليه من قواعد ومعايير، أو الالتزام بتقديم تقرير متجرد عن نتائج الأداء بالقياس إلى المهام أو الخطط المكلف بها، وقد يستدعي ذلك إثباتاً دقيقاً، بل قانونياً بأن ما تم من عمل مطابق لشرط العقد (الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، 2010، ص19).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها:

أداة أو نظام يتم من خلاله تقييم ومتابعة القادة الإداريين في وزارة التربية لأداء الموظفين بهدف تطوير وتحسين العملية الإدارية. العاملون: هم الموظفون المتواجدون داخل مكاتبهم في مديريات الإدارة المركزية.

تاسعاً: دراسات سابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (لولو، 2017) فلسطين.

بغوان "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للمساءلة الإدارية وعلاقتها بالانتماء المهني لمديرية المدارس"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للمساءلة الإدارية وعلاقتها بالانتماء المهني لمديري المدارس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (276) مديراً ومديرة من مدارس وكالة الغوث الدولية. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

— أن درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للمساءلة الإدارية كبيرة جداً.

- لا توجد فروق ذات إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية تعزى لمتغير (الجنس).

- توجد فروق ذات إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح حملة البكالوريوس.

- توجد فروق ذات إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) لصالح الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى 10 سنوات.

دراسة (ارحيموا، 2020) سورية.

بعنوان: "أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين الإداريين في وزارة التربية السورية في ضوء المساءلة الإدارية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية السورية، والكشف عما إذا كان هناك فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (266) من العاملين الإداريين، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداتين للدراسة.

ومن أهم النتائج ما يلي:

- أن درجة ممارسة المساءلة الإدارية في وزارة التربية السورية من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي) لصالح الإجازة، والدبلوم فأعلى.

ثانياً: دراسات أجنبية:

1- دراسة لاوندا (Lawanda، 2009) أمريكية.

بعنوان: "Accountability Practices of School Counselors"

"ممارسات المساءلة الإدارية من قبل مشرفي الإدارة في المدارس"

هدفت الدراسة التعرف على مدى استخدام مشرفي المدرسين للمساءلة الإدارية في ولاية آلاباما الأمريكية ومدى مطابقتها للنموذج الفدرالي لتقييم مشرفي المدرسين، تكونت عينة الدراسة من (420) مديراً ومدرسا، وكانت أداة الدراسة عبارة عن مقياس (SCAPQ) ممارسة المشرفين لمبادئ المساءلة الإدارية، واتباع المنهج الوصفي التحليلي. وتم إجراء الدراسة لمعرفة مدى استخدام المدراء المدرسين للبيانات المدرسية مثل تحصيل الطلبة الأكاديمي وتطبيق المساءلة الإدارية فيها، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والتي كان من أهمها ضرورة ممارسة المشرفين المدرسين لمبادئ المساءلة الإدارية في المدرسة، وضرورة القيام بأبحاث مستقبلية حول ممارسة لمبادئ المساءلة الإدارية.

دراسة أتاфия (Ataphia، 2011) نيجيريا.

بعنوان: "An Assessment Of Accountability Among

Teachers in Secondary Schools in Delta State. African

"Journal of Social Sciences

"تقييم المساءلة تجاه المعلمين في المدارس الثانوية في ولاية الدلتا بنيجيريا"

حيث هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تقييم واقع المساءلة لدى المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وأجريت الدراسة

على عينة من (353) فرداً يعملون في (31) مدرسة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة جاء بدرجة كبيرة، وكشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات المعلمين والمديرين حول تطبيق المساءلة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء العرض للدراسات والأبحاث السابقة يلاحظ أن جميعها طبقت في الميدان التربوي، طبعاً مع اختلاف وتنوع أهدافها ومنهجيتها وأدواتها باختلاف المؤسسات التي طبقت فيها تلك الدراسات والمجالات التي عالجتها والنتائج التي توصلت إليها، وفي ضوء ذلك كله يلاحظ أن جميعها كانت تهدف إلى الوقوف على جوانب القوة والضعف في ممارسة المساءلة في المؤسسات التعليمية المختلفة، والدراسة الحالية تتفق معها في التطرق لموضوع المساءلة سعياً لاستكمال واقع تطبيق المساءلة، في مجتمع بحثي آخر يختلف عن مجتمعات الدراسات السابقة والمتمثل في وزارة التربية بالجمهورية العربية السورية، كما تتفق مع بعض الدراسات السابقة في عينة التطبيق التي تمثلت في العاملين في وزارة التربية، وبعضها الآخر اقتصر على العاملين في المدارس، كما تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع وهو الوصفي التحليلي. وتتفق مع الدراسات السابقة من حيث الأدوات المستخدمة وهي الاستبانة.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة الحالية وهو "المنهج الوصفي التحليلي"
- ساعدت الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة الحالية وهي "الاستبانة".

عاشراً- الإطار النظري:

أهمية المساءلة الإدارية:

تتبع أهمية المساءلة الإدارية من كونها أحد المعايير الهامة عند تقييم الأداء، وضمان جودة التعليم في المؤسسات التربوية، كما تعدّ وسيلة لتحسين الجو العام للمؤسسة التربوية، وتساعد على توثيق العلاقات بين العاملين والإدارة عن طريق محاسبة المقصرين ومكافأة المتميزين.

بعد اطلاع الباحثة على المراجع تم تلخيص أهمية للمساءلة بما يلي:

1. توجيه الاهتمام نحو نتائج التعلّم.
2. زيادة فرص التطوير التربوي خصوصاً في المناهج الدراسية، والوسائل المستخدمة في التعليم والتقييم.
3. تحديد الحقوق والواجبات والأدوار لكافة عناصر العملية التعليمية (Greene & Winters, 2005, p23).
4. تعزيز الثقة بالجهاز الإداري.
5. تقويم الأداء بصورة موضوعية، والقضاء على الآفات الإدارية كالواسطة والمحسوبية وغيرها (بطاح، 2006، ص 23).

1. أهداف المساءلة: لا يقتصر الهدف الرئيس للمساءلة الإدارية على تصيّد الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، بل يسعى إلى قياس وتصحيح نشاط المرؤوسين، ومحاولة اكتشاف الأخطاء والانحرافات في مجال العمل وعلاجها، والعمل على عدم تكرارها في المستقبل، ودفع التربويين إلى مزيد من النزاهة والشفافية في العمل وفق مبدأ تكافؤ الفرص، كما تهدف المساءلة إلى ما يلي:

أ- تحقيق الانضباط التعليمي.

ب- تفعيل التقويم في العمل التعليمي.

ت- توجيه القيادة الإدارية إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات لتقييم الأخطاء وتوجيه النشء نحو تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

ث- تنمية الاستقلالية في التعليم، والتأكد من أن المستويات الإدارية العليا على إمام تام بما يتم في المستويات التي تشرف عليها، وأن المستويات الإدارية الأخرى تصدر المعلومات الضرورية بوضوح حتى تتم عملية التوجيه واتخاذ القرارات.

ج- تحقيق ديمقراطية التعليم.

ح- تحقيق التنمية (جوهر، رضوان، 2013، ص 29-31).

وظائف المساءلة الإدارية:

تتضمن المساءلة الإدارية العامة ثلاث وظائف رئيسة وفق بوفينز (Bovens):

1. مراقبة ومراقبة سلوك الحكومات.
 2. تعزيز نزاهة الحكمة العامة.
 3. تحسين أداء الحكومة من خلال تعزيز القدرة على التعلم وفعالية الإدارة العامة.
- وتتمثل الوظيفة الرئيسية للمساءلة العامة في تحسين الأداء، من خلال الترتيبات الآتية:

- الوقائي: بوضع معايير لمحاسبة المؤسسات.
- العلاج: من خلال تشجيع المسؤولية لإصلاح المشاكل ومنع تكرارها.
- التثقيفي: عن طريق تتبع الروابط بين السياسات السابقة والحالية والمستقبلية (Bovens, 2006, p 26).

مما سبق نجد أن المساءلة الإدارية متضمنة في المساءلة العامة، وتقوم بالوظائف نفسها لكن على مستوى المؤسسة التربوية، وتبرز أهميتها في المراحل كلها بوظائفها الثلاث الوقائية، العلاجية، والتثقيفية

أحد عشر- عينة البحث:

تكونت عينة الدراسة من 290 عاملاً في وزارة التربية، ويبين الجدولان الآتيان خصائص العينة السيكومترية والعينة الأساسية:

جدول (1) يبين خصائص العينة السيكومترية وفق متغير الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16	50.0
	أنثى	16	50.0
	المجموع	32	100.0
المؤهل	معهد فما دون	12	38.8
	إجازة	12	38.8
	دراسات	8	22.4
	المجموع	32	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	38.8
	من 5 إلى 10 سنوات	8	22.4
	أكثر من 10 سنوات	12	38.8
	المجموع	32	100.0

جدول (2) يبين خصائص عينة التطبيق وفق متغير الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	58	20
	أنثى	232	80
	المجموع	290	100
المؤهل	معهد فما دون	89	30.7
	إجازة	165	56.9
	دراسات	36	12.4
	المجموع	290	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	135	46.5
	من 5 إلى 10 سنوات	38	13.1
	أكثر من 10 سنوات	117	40.4
	المجموع	290	100

اثنا عشر- أداة البحث:

استبانة مكونة من 26 بنداً لقياس واقع ممارسة المساءلة.

صدق الاستبانة وثباتها:

تمّ التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال قيام الباحثة بدراسة استطلاعية على عينة مؤلفة من 32 عاملاً في وزارة التربية وجاءت النتائج كما يأتي:

• **صدق الاستبانة:** ويقصد بالصدق "الفحص المنهجي لمحتوى الأداة، وأن يقيس الاستبان ما وضع لقيسه" (الجرجاوي، 2010، ص76)، وتمت دراسته من خلال:

• **صدق المحتوى:** عُرِضَت الاستبانة -في صورتها الأولية المؤلفة من (26) عبارة- على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعة ذوي الخبرة والاختصاص في التربية المقارنة والإدارة المركزية بوزارة التربية، وفي القياس والتقويم وعددهم (7) محكمين، بهدف التأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت من أجله، والاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، إذ تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات دون إضافة أو حذف.

• **الصدق البنوي:** قامت الباحثة بالتحقق من الصدق البنوي للاستبانة باتباع الخطوات الآتية:

• حساب ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة: والجدول (3) يوضح معاملات الارتباط الناتجة:

جدول (3) معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة

العبارة	ارتباط بيرسون	العبارة	ارتباط بيرسون	العبارة	ارتباط بيرسون
1	.547**	10	.693**	19	.314**
2	.725**	11	.486**	20	.619**
3	.577**	12	600**	21	.755**
4	.840**	13	.540**	22	.762**
5	.569**	14	.435**	23	.383**
6	.640**	15	.458**	24	.620**
7	.540**	16	.804**	25	.527**
8	.414**	17	.383**		
9	.443**	18	.387**	26	.579**

** دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يُلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (0.314 - 0.804) وهي معاملات ارتباط مقبولة ودالة إحصائياً عند (0.01) مما يدل على أن كل عبارة من عبارات الاستبانة متسقة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

- ثبات الاستبانة: قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بثلاث طرائق: (إعادة

الاختبار، ألفا كرونباخ)، وذلك بالنسبة للدرجة الكلية، كما هو مبين في الجدول (4):

جدول (4) قيم معاملات الثبات بطرائق (إعادة الاختبار، ألفا كرونباخ، التجزئة

النصفية)، وذلك بالنسبة للدرجة الكلية للاستبانة

الاستبانة	إعادة الاختبار	ألفا كرونباخ
الدرجة الكلية	.82**	0.82

يُلاحظ من الجدول السابق أن الاستبانة تتصف بمعاملات ثبات جيدة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار (0.82)، وبلغت بطريقة ألفا كرونباخ (0.82)، وجميعها قيم عالية إحصائياً، وتشير إلى ثبات الاستبانة، وبذلك تصبح الاستبانة جاهزة للتطبيق على عينة البحث.

ثلاثة عشر: نتائج أسئلة الدراسة وتفسيرها:

بعد تطبيق الاستبانة على أفراد عينة البحث، جمعت البيانات وعولجت باستخدام البرنامج الإحصائي (spss-21) وجاءت النتائج على النحو الآتي:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة على هذا السؤال، أعطيت كل درجة من درجات واقع ممارسة المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين فيها في الاستبانة قيماً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون الآتي:

$$0.8 = \frac{1-5}{5} = \frac{\text{عدد مستويات ليكرت-1}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

جدول (5) درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين فيها.

فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة	القيمة المعطاة لواقع ممارسة المساءلة الإدارية	واقع ممارسة المساءلة الإدارية
5.00 – 4.21	5	بدرجة كبيرة جداً
4.20 – 3.41	4	بدرجة كبيرة
3.40 – 2.61	3	بدرجة متوسطة
2.60 – 1.81	2	بدرجة قليلة
1.80 – 1.00	1	بدرجة قليلة جداً

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابة أفراد العينة على استبانة واقع ممارسة المساءلة الإدارية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تمارس القيادات الادارية المساءلة الإدارية بهدف تطوير العاملين مهنيًا.	3.86	.951	كبيرة	3
2	يوجد نظام للشكاوى خاص بالعاملين.	3.38	1.403	متوسطة	16
3	تشهر القيادات الادارية بالمتلاعبين في عملهم (غياب، تأخر)	2.70	1.291	متوسطة	25
4	يوجد تدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.	4.12	.721	كبيرة	1
5	تضع القيادات الادارية إجراءات وسياسات واضحة حول آلية التعامل مع الجمهور.	3.46	1.081	كبيرة	11
6	تستخدم القيادات الادارية المساءلة كوسيلة من وسائل تصيد أخطاء العاملين.	2.59	.797	متوسطة	26
7	تركز المساءلة في وزارة التربية على كيفية أداء العاملين..	3.45	963	كبيرة	12
8	تركز المساءلة في وزارة التربية على النتائج..	3.53	.807	كبيرة	9
9	تؤدي المساءلة التي تمارسها وزارة التربية إلى زيادة فرص الإبداع لدى العاملين.	3.13	953	متوسطة	21
10	تتسم آليات المساءلة الإدارية في وزارة التربية بالوضوح.	3.39	1.142	متوسطة	15
11	تمارس وزارة التربية المساءلة الإدارية للعاملين بناء على معلومات دقيقة.	3.65	1.007	كبيرة	6
12	تطبق وزارة التربية مبدأ الثواب والعقاب على جميع العاملين دون تمييز.	3.20	1.047	متوسطة	18
13	تتعامل وزارة التربية مع مخالفات العاملين بالطرق القانونية.	3.73	1.059	كبيرة	4
14	تمارس وزارة التربية المساءلة المالية للعاملين بناء على معلومات دقيقة.	3.60	.951	كبيرة	7
15	يوجد في وزارة التربية دائرة رقابة داخلية تنشر التقارير بشكل دوري..	4.00	.519	كبيرة	2
16	يسمح لجميع العاملين في وزارة التربية بتقييم رؤساء أقسامهم والقيادة الإدارية العليا.	2.72	1.287	متوسطة	24
17	تنشر وزارة التربية لوائح تأديبية مناسبة لكل مخالفة.	2.81	1.219	متوسطة	10
18	تسمح وزارة التربية بالتقييم الخارجي لأدائها..	3.00	.797	متوسطة	23
19	تستخدم وزارة التربية التقنيات الحديثة في الأعمال الإدارية.	3.40	.797	متوسطة	14

درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين فيها

10	كبيرة	.499	3.51	تطبق وزارة التربية نظام المساءلة بموضوعية..	20
5	كبيرة	.601	3.66	توفر وزارة التربية وصفاً واضحاً لواجبات وصلاحيات كل وظيفة.	21
17	متوسطة	1.056	3.26	تطبق وزارة التربية العقوبات بحق المقصرين أياً كان منصبهم.	22
22	متوسطة	1.082	3.12	تعمل وزارة التربية على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	23
20	متوسطة	1.023	3.14	تعمل وزارة التربية على نشر وتعميق الوعي الإيجابي بثقافة المساءلة.	24
13	كبيرة	1.019	3.44	تعمل وزارة التربية على تنمية القيم والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد إن وجد.	25
19	متوسطة	.540	3.18	تهتم وزارة التربية عند ممارسة المساءلة الإدارية بتوافق إمكانات العامل مع المهام المسندة إليه.	26
-	متوسطة	11.97909	3.35	الدرجة الكلية	-

يتبين من الجدول السابق أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين فيها ككل قد جاءت بدرجة متوسطة وذلك من خلال قسمة المتوسط الحسابي على عدد البنود (المتوسط الموزون = 3.35) أي بدرجة متوسطة، وتغزو الباحثة ذلك بأن القيادات الإدارية في وزارة التربية تحاول التخلص من الأساليب الإدارية التقليدية وحتى تصل إلى مستوى مرتفع لكن هذا يحتاج إلى تطبيق الاتجاهات المعاصرة في الإدارة ومنها المساءلة الإدارية، وقد جاء البند الرابع (يوجد تدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها) في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.12) بينما جاء البند الثامن عشر (تستخدم مديرية التربية المساءلة كوسيلة من وسائل تصيد أخطاء العاملين) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.59).

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية بوزارة التربية تعزى لمتغير (الجنس)؟

جدول (7) اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع ممارسة المساءلة الإدارية في وزارة التربية تبعاً لمتغير الجنس

القرار	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الدرجة الكلية للاستبانة
دال	.000	288	-4.439-	5.56622	93.2931	58	ذكور	
				12.66448	85.7284	232	إناث	

يبين الجدول السابق أن قيمة (ت) كانت أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الذكور لأن متوسطها أعلى.

التفسير: وتعزو الباحثة ذلك إلى رغبة العاملين (الذكور) في تحمل المسؤولية، وذلك من خلال الفهم الدقيق للسياسات والأنظمة التربوية، فهم يلتزمون بالقرارات واللوائح والأنظمة ويعملون على تنفيذها تجنباً للمساءلة القانونية مما ينعكس إيجابياً في تقييم درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)؟

جدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية وفق متغير سنوات الخبرة

المحاور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية للاستبانة	أقل من خمس سنوات	135	92.1852	8.27889
	من 5-10	38	94.5000	6.58725
	أكثر 10 سنوات	117	79.1795	12.37880
	كلي	290	87.2414	11.97909

جدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية وفق متغير سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.000	64.835	6453.001	2	12906.0002	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاستبانة
		99.530	287	28565.101	داخل المجموعات	
			289	41471.103	كلي	

يتبين من الجدول السابق أنّ القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات واقع ممارسة المساءلة الإدارية وفق متغير سنوات الخدمة.

جدول (10) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

القرار	الدلالة	الفرق بين المتوسطات	سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة	
غير دال	.451	-2.31481-	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
دال	.000	13.00570*	أكثر من 10 سنوات	
دال	.000	15.32051*	أكثر من 10 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين فيها وفق متغير سنوات الخدمة.

- وجود فروق بين العاملين ذوي الخدمة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخدمة (من 5 إلى 10 سنوات) لصالح العاملين أقل من 5 سنوات.

- وجود فروق بين العاملين ذوي الخدمة (من 5 إلى 10 سنوات) وذوي الخدمة (أكثر من 10 سنوات) لصالح ذوي الخدمة من 5 إلى 10 سنوات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) لديهم حماس ودافعية للعمل تجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لإثبات وجودهم في العمل مما ينعكس إيجاباً على درجة تطبيق المساءلة الإدارية في عملهم.

-وجود فروق بين العاملين ذوي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) وذوي الخدمة (أكثر من 10 سنوات) لصالح ذوي الخدمة أكثر من 10 سنوات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه مع مرور الوقت والأقدمية في الخدمة يكون العامل قد تعرف على طبيعة العمل بصورة أوضح، وبالتالي فإن درجة تطبيق المساءلة الإدارية تزداد بازدياد سنوات الخبرة. أي أن ذوي الخدمة الأقل دائماً عندهم الرغبة في اثبات الذات في العمل من خلال الالتزام بتعليمات وزارة التربية، والابتعاد عن مخالفة التعليمات التي تصدر خوفاً من العقوبة.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تطبيق المساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؟

جدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية وفق متغير

المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
معهد فما دون	89	88.5506	11.07414
إجازة	165	86.3212	12.16301
دراسات عليا	36	88.2222	13.19115
كلي	290	87.2414	11.97909

جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية وفق

متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	326.883	2	163.441	1.140	.321
داخل المجموعات	41144.220	287	143.360		
كلي	41471.103	289			

يتبين من الجدول السابق أنَّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية وفق متغير المؤهل العلمي.

الجدول (13) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة	الفرق بين المتوسطات	الدلالة	القرار
إجازة	2.22935	.368	غير دال
دراسات عليا	32834.	.990	غير دال
دراسات عليا	-1.90101-	.689	غير دال

يلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة درجة تطبيق المساءلة الإدارية وفق متغير المؤهل كما يأتي:

التفسير يعزو ذلك لأنظمة والقوانين التي تحدد صلاحيات كل موظف مهما كان مؤهله العلمي في وزارة التربية ، فضلاً عن الهيكل التنظيمي الرتيب الذي يجعل قنوات التواصل رسمية وروتينية، ربما كل ذلك أدى إلى تقليل الفجوة بين العاملين بما يمتلكون من معلومات ومعارف وخبرات بأبعاد المساءلة الإدارية بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

مقترحات البحث:

- العمل على تعزيز الالتزام بالمساءلة الإدارية لدى القادة الإداريين في وزارة التربية من خلال إلحاق العاملين بندوات ومؤتمرات تعنى بالممارسات ذات العلاقة بالمساءلة وخاصة لدى العاملين (إناث) وذوي المؤهل العلمي (معهد فما دون).
- العمل على إعادة النظر بصياغة القوانين والأنظمة والتشريعات التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد.
- العمل على تقديم دليل ارشادي عن كيفية الوصول إلى المعلومات من قبل المستفيدين منها.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول المساءلة وعلاقتها بالأداء الإداري.

المراجع:

- أبو حطب، فؤاد، وصادق، آمال. (2010). *مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية*، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ارحيموا، عائشة سليم، (2020). *أ نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين الإداريين في وزارة التربية السورية في ضوء المساءلة الإدارية*، رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة دمشق.
- أبو كوش، سالم، الشрман، ومنيرة، البركات، علي (2018). *درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر*، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (26)، العدد(4)، ص528-546.
- الحارثي، عبد الله صالح (2008). *بناء أ نموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية*، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة، السعودية.
- الجرجاوي، زياد. (2010). *القواعد المنهجية لبناء الاستبيان*، ط2، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- العزيزي، محمود عبده حسن، (2016). *"اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية"*، دار الكتب، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- بطاح، أحمد (2006). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جوهر، علي صالح، رضوان، وائل(2013). *المساءلة وإصلاح التعليم" توجهات عالمية وتطبيقات عربية"*، دار دمياط الجديدة للنشر، دمياط، مصر.
- لولو، ضياء الدين عوني محمد، (2017). *درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للمساءلة الإدارية وعلاقتها بالانتماء المهني لمديرية المدارس*، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

المراجع الأجنبية:

- **-Ataphia D. (2011)** An Assessment Of Accountability Among Teachers in Secondary Schools in Delta State. African Journal of Social Sciences 1 pp 115-125.
- Bovens, M (2006) .**Analyzing and assessing public accountability**. A conceptual framework', European GovernancePapers,No.C-06-02,
<http://www.connexnetwork.org/eurogov/pdf/egp-connex-C-06-01.pdf> (accessed 20 /3/ 2022).
- Lawanda,Edwards (2009) Accountability Practices of School Counselors, Unpublished Master Thesis Auburn University, Thesis
and Dissertations .[http:// HDL. Handle. Net/10415/1715](http://HDL.Handle.Net/10415/1715).
- Greene, Jay P. Winters, Marcus A. (2005). Public High School Graduation and College-Readiness Rates: 1991 -2002 Education Working Paper No(7) (8), 78-99.