

واقع تطبيق قادة مدارس التعليم العام للمساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية " دراسة ميدانية"

المستخلص باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق المساءلة الإدارية لدى المعلمين بمدارس محافظة بلقرن من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتطبيق استبانة على عينة عشوائية قدرها (١٥٢) معلماً من مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي مدارس التعليم العام في محافظة بلقرن والبالغ (٥٩٧) معلماً، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها: بشكل عام يتم تطبيق المساءلة الإدارية بمجالها الإداري والفني بدرجة كبيرة في مدارس التعليم العام، وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية، تعزى لمتغيري المرحلة التعليمية والمؤهل العلمي، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبناء على نتائج الدراسة قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

نشر ثقافة المساءلة الإدارية على مستوى مدارس التعليم العام لما له أثر واضح في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، تعرف الحاجات التدريبية للمعلمين من خلال تقارير المساءلة الإدارية، فربما يقع بعض المعلمين في الأخطاء الإدارية والفنية نتيجة لقلّة خبرة أو ضعف معرفة، عمل اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التي تتكرر من المعلمين وذلك بغرض الوصول إلى وضع حلول مناسبة لها لضمان عدم تكرارها ورفع مستوى أداء المعلمين، تشجيع المبدعين من المعلمين لحفز الآخرين على القيام بأعمال إبداعية، الاهتمام بتطبيق لائحة أخلاقيات العمل من قبل قادة المدارس.

الكلمات المفتاحية: المساءلة الإدارية، مدارس التعليم العام، محافظة بلقرن، المعلمين.

المستخلص باللغة الإنجليزية:

Alqarni, Mohammed Abdullah Zafer. Administrative Accountability in the schools of Balqarn governorate and its relation to the level of performance from the point of view of teachers (Supervisor: Mohammad Abed- alkarem Atieyh)

The aim of the study was to identify the relationship between administrative accountability and the level of performance of the teachers in the schools of Balqarn governorate, and in order to achieve the objective of the study, the correlational descriptive approach was used, and a questionnaire was applied to a random sample of (152) teachers from the study community, community, (597) teachers. The study resulted in a number of findings, the most important of which are: In general, administrative accountability is applied in administrative and technical fields largely in general education schools. It also showed

that the level of teachers' performance is high, and revealed that a positive relationship between administrative accountability and the performance of teachers, and showed that There were statistically significant differences at the level of significance (0,05) responses of the sample members of the study to the degree of application of administrative accountability, and the level of performance of teachers in Balqarn governorate from the point of view of the beneficiaries attributed to the variables of the educational stage and the scientific qualification. It also found that there were no statistically significant differences at the level of significance (0,05) responses of the sample of the study to the degree of application of administrative accountability and the level of performance of teachers in Balqarn governorate from the point of view of the workers due to the variable years of experience. The results of the study included a number of recommendations, the most important of which were the results of the study.: Dissemination of the culture of administrative accountability at the level of public education schools, which has a clear impact on raising the level of the performance of teachers, the identification of the training needs of teachers through administrative accountability reports, some teachers may fall into administrative and technical errors due to lack of experience or lack of knowledge , To conduct periodic meetings to discuss the recurrent problems of teachers in order to reach the appropriate solutions to ensure that it does not repeat and raise the level of performance of teachers, encourage creative teachers to stimulate others to do creative work, attention to the application of the Code of Ethics of the work by school leaders.

Keywords: Administrative Accountability, Performance, General Education Schools, Balqarn governorate, Teachers.

المقدمة:

تعد الإدارة من أهم الجهود البشرية للتقدم والتطور في كافة مجالات الحياة باعتبارها أداة مهمة وفاعلة في تحقيق الأهداف التي تتبناها المؤسسات بكافة أنواعها، فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع بأقل الإمكانيات وبأقل الجهود تحقيق التطور النوعي في الأداء، وبالتالي الوصول بالمؤسسة إلى مراتب متقدمة بين نظيراتها.

كما تعد الإدارة من مقومات التقدم في مختلف نواحي الحياة باعتبارها من الأساسيات التي لا غنى عنها لأي مجتمع، وبما أنها مسؤولة أمام المهتمين بالمنشأة وذوي المصلحة، فهي ملتزمة بالإجابة عن كل ما يتعلق بأدائها أو الوفاء بمسئولياتها لذلك كان لا بد أن يبرز مفهوم المساءلة الإدارية في الأفق، وهو موضوع يستحق البحث والاهتمام، حيث أن المساءلة كمفهوم ترتبط بعملية الإصلاح الإداري (الشريف، ٢٠١٣، ٢)، كما أنها تعتبر أحد أهم وظائف العملية الإدارية، وتعد أيضاً ركناً أساسياً لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات باختلاف أنواعها (بصديق، حميدة، ٢٠١٠، ١).

وتؤدي المساءلة دوراً مهماً كعنصر فعال في تشكيل وتوجيه مقدرات المنظمة حيث تعتبر المساءلة العمود الفقري في إطار القيم والمبادئ ويترتب عليه عنصر المحاسبة حيث لا غنى عن بعضها البعض في العمليات الإدارية نجد أن المساءلة نتاج طبيعي لممارسات طبيعية سليمة منها الديمقراطية والشفافية والتمكين (الحسنات، ٢٠١٣، ٥٢).

وتعني المساءلة الإدارية أن الأفراد والمنظمات المكلفون بأداء أفعال وأنشطة يتم تحميلهم المسؤولية واستجوابهم على إنجاز الأفعال ومحاسبة الموظفين على أدائهم وإنجازهم للواجبات التي يتوجب عليهم إنجازها ويتم الحكم على هذه المسؤولية أو قياسها من خلال معايير واضحة ومعلنة (الشريف، ٢٠١٣، ٢).

ولذا يعد وجود نظام للمساءلة أمراً ضرورياً لأي سلوك في التنظيم الإداري الواجب وجوده لضبط سلوك العاملين، وإلزامهم باتباع الأنظمة والقواعد التي يضعها هذا النظام بهدف إنجاز العمل، والحفاظ على حقوق العاملين، لذلك لا بد من إتباع إجراءات المساءلة الإدارية للحفاظ على مصالح المنظمة وصيانة حقوق العاملين (القضاة، ٢٠٠٥، ١١).

إن تعاضم تحديات التعليم أصبح أمراً يتطلب من القائمين على نظمه ومؤسساته ضرورة الأخذ بمنهجية المراجعة والمتابعة والتأكيد على أهمية المساءلة باعتبار أنها تمثل أدوات رقابية مهمة تعمل على رفع كفاءة هذه النظم وتحافظ على الجودة النوعية لمخرجاتها حيث يركز التوجه الحالي لتجويد النظم التعليمية على معايير التقويم والمراجعة المستمرة للأداء (القهيديان، ٢٠٠٩، ٣).

وفي الميدان التربوي، لا تعد المساءلة الإدارية مجرد دراسة ومتابعة نتائج اختبارات الطلبة، إذ تتضمن متابعة الأهداف التربوية، والمناهج الدراسية، وتقييم أساليب التدريس، ودراسة جدوى أساليب التقييم المعتمدة في قياس أداء الطلبة، وإيجاد العلاقة بين أداء الطلبة والجهود التي تبذلها المدرسة في رفع مستوى الأداء لديهم، لأن التعرف على مستوى أداء المدارس يتطلب معلومات عن أوضاع المدرسة، وليس عن نتائج اختبارات الطلبة فقط (الحارثي، ٢٠٠٨، ٢).

وهنا يظهر دور المدرسة فهي الحلقة التنفيذية في الميدان الحقيقي للنظام التربوي، وما يمثله قائد المدرسة كقائد تربوي يخطط وينظم وينسق ويوجه ويتابع ويسأل ويقوم، ويسعى لتطوير مدرسته وتحسين المستوى التحصيلي لطلابه، والارتقاء برفع كفايات العاملين وتحسين أداء المعلمين في مجالات التخطيط وإدارة الصف والتقويم بأنواعه والانضباط الوظيفي لتصبح مؤسسة رائدة في المجتمع (سلامة، ٢٠١٣، ٥).

لذلك تعد المساءلة بجوانبها وأبعادها وعملياتها جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط له، وذلك من خلال أداء المهام والمسؤوليات ضمن الأطر التي حددتها الأهداف ووفق المعايير المتفق عليها

لوصول بالنظام إلى مستوى متميز من الكفاية والفاعلية دون أي تسبب أو إهدار (الشريف، ٢٠١٣، ٢)، كما أن تطبيقها يؤدي إلى نتائج عديدة منها: ربط الفكر بالتنفيذ ودقة اختيار القادة وتقييم الأداء وتفعيل الثواب والعقاب (القضاة، ٢٠٠٥، ١٢). وفي هذا الصدد تذكر ميسون الزعبي (٢٠١١، ٢١٦) أن المساءلة الإدارية تعد عنصراً رئيساً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها وهي عملية مخططة تهدف إلى وضع معايير الأداء.

كذلك تتمثل أهمية المساءلة الإدارية كمبدأ يحكم كل عمل يؤدي وكل سلوك يمارس حيث يؤدي تطبيق المساءلة الإدارية إلى نتائج عديدة منها: ربط الفكر بالتنفيذ ودقة اختيار القادة وتقييم الأداء وتفعيل الثواب والعقاب (القضاة، ٢٠٠٥، ١٢).

وبما أن تحسين أداء القائمين على العملية التعليمية من قادة ومعلمين هو جوهر العملية التعليمية، حيث أن تحسين مستوى هذا الأداء سيساهم بشكل مباشر في تحسين مخرجات العملية التعليمية (الزعبي، ٢٠١٤، ٤)؛ فقد أشارت نتائج دراسة حنين الشريف (٢٠١٣) إلى وجود مفهوم للمساءلة ومعرفة لدى الموظفين وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم.

وتمثل المساءلة الإدارية أحد المداخل التي تؤكد على أن المؤسسات التعليمية ينبغي أن تكون أكثر سيطرة على مدخلاتها ومخرجاتها، وأكثر وعياً بأهدافها ومتطلبات المجتمع المحلي، وأكثر توظيفاً لمبدأ الحوافز، وتؤكد على ضرورة التركيز على مخرجات العملية التعليمية وطرق قياسها وذلك لمعرفة مدى تحقق الأهداف التعليمية فما هي إلا التزام المرؤوس باستقلال الصلاحيات الممنوحة له في تأدية الواجبات المسندة إليه وتقديم الأدلة على حسن إدارته وإشرافه وأدائه (محمد، ٢٠١٢، ٢٠٢).

وهنا تتمثل أهمية ممارسة قائد المدرسة لمفهوم المساءلة في إدارته للنظام المدرسي بوصفه مسئولاً وقائداً وقُدوة حسنة لكل من العاملين بالمدرسة من ناحية، والنشء الصغير المسئول عنهم من ناحية أخرى، وانطلاقاً من ذلك تقع على عاتقه مساءلة معلميه وطلابه، وتتحدد ممارسة القائد للمساءلة وفقاً لمسئوليته المتعددة والمختلفة سواء في الجوانب الإدارية أو الجوانب المهنية (سلامة، ٢٠١٣، ٥).

ولأهمية نظام المساءلة الإدارية وتطبيقها في مدارس التعليم العام بمراحلها الثلاث بصفة عامة، ومدارس محافظة بلقرن بصفة خاصة تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق المساءلة التربوية في مدارس محافظة بلقرن لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

فالمدراس مطالبة بتقديم نوعية متميزة من التعليم الأمر الذي يقتضي وجود نوع من المساءلة عليها مستندا على استخدام مجموعة من المعايير الموضوعية، مما يسمح بمراقبة التحسن المستمر في أدائها والكشف عن الانحرافات وتصحيحها، وتوجيه طاقة المؤسسة نحو الأهداف المخطط لها (عيسان، الخلوصي، ٢٠١٦، ٥٥).

ولقد أشارت نتائج دراسة الزعبي (٢٠١٤) إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس دولة الكويت للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة المساءلة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها دراسة الشريف (٢٠١٣): وجود مفهوم المساءلة ومعرفته لدى الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وأن هناك علاقة بين كل من الانضباط الوظيفي، والعمل والانجاز، أخلاقيات الوظيفة العامة، المجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

ولذلك من الضروري النظر للمساءلة كوسيلة لتحسين نوعية التعليم والإدارة المدرسية والتربوية في كل النظم والمؤسسات التربوية، ونتيجة لظهور حركة المساءلة بدأ التحول في النظم التربوية نحو إعادة التأهيل البنيوي للمدرسة لرفع درجة مسؤوليتها واستجابتها للتغيرات (القضاة، ٢٠٠٥، ١٠).

ونظراً لأهمية دراسة هذه المتغيرات بمدارس محافظة بلقرن، تبلورت مشكلة الدراسة في سعيها للكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وأكثر تحديداً تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن والتي تعزى للمتغيرات (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي وذلك وفقاً للآتي:

الأهمية النظرية:

تتبع أهمية الدراسة في معالجتها لموضوع مهم بالنسبة لمؤسسات التعليم العام عامة ومدارس محافظة بلقرن خاصة في الفترة الحالية التي تشهد تزايداً عالمياً ومحلياً في التوجه نحو تجويد العملية التعليمية والتربوية، كما يؤمل أن تكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى المعلمين، وتبين للمهتمين وأصحاب العلاقة بالمجال التربوي أهمية ذلك.

كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية المساءلة الإدارية ودورها الإيجابي في العملية التعليمية.

الأهمية التطبيقية:

يمكن لنتائج هذه الدراسة أن تفيد المسؤولين في وزارة التعليم، إذ يمكنها أن تساعدهم في معرفة درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة بلقرن، لوضع الآليات والإجراءات اللازمة لتطبيقها بالشكل الأمثل، ووضع الخطط التطويرية المناسبة للارتقاء بالعمل.

كما يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة العاملين على تطوير الخدمات التعليمية والتربوية في المملكة العربية السعودية بصفة عامة وفي محافظة بلقرن بصفة خاصة، والمساهمة في زيادة فاعلية القطاع التعليمي وتعزيز كفاءته، كما أنه من المؤمل أن تفيد النتائج قادة ومعلمي المدارس بمحافظة بلقرن من خلال تعريفهم بمفهوم المساءلة وأهميتها، وذلك لتحسين وتطوير الأداء في هذه المدارس.

مصطلحات الدراسة:

المساءلة الإدارية: Administrative Accountability

عرفت سعدة أبو حمدة (٢٠٠٨، ١١) المساءلة الإدارية بأنها: "قيام الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء وذلك من خلال تقييم هذه الأعمال".

وعرفتها فاطمة بصدوق وحميدة عطاب (٢٠١٠، ٣) بأنها: "عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء".

ولذا فإن المساءلة الإدارية هي عبارة عن فحص موضوعي منظم وهادف يهتم بتقييم محاييد حول أداء الفرد بغية الوصول لأداء خال من الانحرافات ويمكن الإدارة من

التطوير والزيادة في الأداء(بصدوق، حميدة، ٢٠١٠، ١).

ويقصد بها في هذه الدراسة بأنها: مهمة إدارية من اختصاص المديرين لمحاسبة العاملين معه في المؤسسة نتيجة تقصيرهم في الأعمال التي أسندت إليهم بعد تقييمها، وتقاس درجة المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن بالدرجة الكلية التي سيسجلها أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس بمحافظة بلقرن على فقرات الاستبانة التي سيعددها الباحث لهذه الغاية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: أقتصر موضوع الدراسة على المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

الحدود البشرية: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس بمحافظة بلقرن.

الحدود المكانية: طبقت أداة الدراسة على مدارس محافظة بلقرن في المراحل التعليمية الثلاث.

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨هـ/١٤٣٩هـ.

الأدب النظري والدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء عرضاً للأدب النظري المتصل بموضوع الدراسة، كما تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وهو درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين ، وكذلك التعقيب عليها وأوجه الاستفادة من هذه الدراسات.

أولاً: الأدب النظري:

اشتمل الأدب النظري للدراسة الحالية على محور المسائلة الإدارية بالمؤسسات التعليمية، وهذا سيتم توضيحه في الآتي:

أولاً: المساءلة الإدارية في المدارس: Administrative Accountability in the schools

تعد المساءلة الإدارية الأساس بالنسبة للإدارة العامة، حيث تشكل المبدأ المتضمن طريقة إخضاع القابضين والممارسين للسلطة العامة للمحاسبة، وقد طورت آليات لمساءلة الأشخاص العاملين ومحاسبين حول الوفاء بواجباتهم بخصوص تقديم الخدمات والتعامل مع المواطنين والمحافظة على قيم الإدارة العامة كالحياضية والعدالة، وكانت وما تزال المساءلة محل اهتمام معظم المجتمعات والحضارات، وتتفاوت معايير وأساليب المساءلة ودلالاتها تبعاً للسياسة السائدة واختلاف المكونات الاجتماعية والتاريخية والمعتقدات الثقافية والأيدلوجية للمجتمعات، فالمساءلة فلسفة الإدارة في مسعاها للتأكد من تحمل العاملين للمتطلبات المتوقعة لأداء أدوارهم وفق ما هو محدد

ومتفق عليه (الشريف، ٢٠١٣، ٧).

كما تعد من أهم مكونات العملية الإدارية، كما تعد وظيفة حيوية في الدول المتقدمة بالدرجة التي تضعها في مصاف السلطات الهامة بالدولة، كما تعد المساءلة الإدارية عملية مستمرة وملزمة للوظائف الإدارية الأخرى، كما أنها عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقاً للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المعدة، وفي حدود القوانين والقواعد والتعليمات المعمول بها لتحقيق الأهداف المنشودة والنتائج المرغوبة (النميان، ٢٠٠٣، ٣).

وهي عملية مخططة تهدف إلى وضع معايير للأداء، وتعتبر المساءلة الإدارية عملية يتم من خلالها التأكد من سلامة الوضع داخل المنظمة حسب ما هو مخطط لها، وأنها تدعم تحقيق الأهداف، حيث يشمل التأكد من أن المخرجات تتوافق مع الخطط أو الأهداف المرسومة، وفي حالة عدم توافقها يتم معالجة الخلل (عمر، ٢٠١٤، ١٠).

كما تعد عنصرًا رئيسًا من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري، وتظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها (الزعيبي، ٢٠١١، ٢١٦).

كما تعد المساءلة مدخلاً لتحقيق الثقة المتبادلة داخل الجهاز الإداري، عندما ينظر إليها على أنها عملية تتضمن التوضيح والتبرير لطبيعة الأداء، والكيفية التي تم بها بين طرفين، مسائل ومساءل، فإن هذه العملية تتضمن في ثناياها وجود الاستعداد للقبول بالتبرير الذي يجب أن يتسم بالوضوح والموضوعية، ليكون مقنعاً للطرف الآخر، وهكذا تبرز أهمية المساءلة لضبط العمل الإداري، وضمان حسن التوجه، وتحقيق الفاعلية والكفاءة، وزيادة الإنتاجية (أبو حمدة، ٢٠٠٨، ٣).

وفي الميدان التربوي لا تعد المساءلة التربوية مجرد دراسة ومتابعة نتائج اختبارات الطلبة، إذ تتضمن متابعة الأهداف التربوية، والمناهج الدراسية، وتقييم أساليب التدريس، ودراسة جدوى أساليب التقييم المعتمدة في قياس أداء الطلبة، وإيجاد العلاقة بين أداء الطلبة والجهود التي تبذلها المدرسة في رفع مستوى الأداء لديهم، لأن التعرف على مستوى أداء المدارس يتطلب معلومات عن أوضاع المدرسة، وليس عن نتائج اختبارات الطلبة فقط ولتحقيق مفهوم المساءلة ضمن أقصى طاقاته، أو إمكاناته، فإنه لا بد أن تصبح المساءلة مكوناً رئيساً في النظم التربوية، ولا بد أن تكون هناك نماذج خاصة بها تستخدم للمتابعة، بحيث تشمل النظام التربوي في كل وحداته، لكي تكون الحصيلة النهائية مساءلة ممثلة للنظام بأكمله، فالنماذج بشتى أنواعها، تؤدي دوراً كبيراً في إنجاز أعمال المنظمات، فهي تساعد على تسيير الأعمال داخل الإدارات والأقسام، للوصول إلى الأهداف، كما أنها تساعد على تقليل التكاليف المادية والمعنوية، وتوفر للإدارة معلومات وبيانات يُعتمد عليها في اتخاذ القرارات، وتتم ممارسة العملية الرقابية من خلالها فضلاً عن تبسيط الإجراءات والمساعدة على اتباع أساليب عمل

متفق عليها ولذلك فإن غياب النماذج الجيدة يؤدي إلى جعل العملية الإدارية في غاية الصعوبة من حيث الفوضى والازدواجية، وتراجع العمل (الحارثي، ٢٠٠٨، ٢).

وبناء على ما تم ذكره يمكن القول بأن المساءلة وسيلة يتم من خلالها متابعة أداء العاملين والأفراد في الحقل التعليمي حول كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة لهم، وذلك لأن المساءلة ترتبط بمراقبة الأداء داخل المؤسسات التعليمية.

ثانياً: مفهوم المساءلة الإدارية: Administrative Accountability

هناك العديد من التعريفات للمساءلة الإدارية منها تعريف الحسنات (٢٠١٣، ٥١) والذي أكد على أن المساءلة الإدارية هي: "مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يستند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها".

كما عرفت سعدة أبو حمدة (٢٠٠٨، ١١) المساءلة الإدارية بأنها: "قيام الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء وذلك من خلال تقييم هذه الأعمال".

وعرفت صالحة عيسان وشيخة الصروخي (٢٠١٦، ٥٨) بأنها: "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 لشروط العقد".

وعرفت نسرين عمر (٢٠١٤، ٧) بأنها: "العملية التي تتم من خلالها مقارنة المعايير بالأداء الفعلي، والكشف عن الانحرافات، ومعرفة أسبابها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها أولاً بأول".

وعرفها الحربي (٢٠٠٣، ٢١) بأنها: "قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت، وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريق الصحيح".

وعرفت فاطمة بصدوق وحميدة عطاب (٢٠١٠، ٣) بأنها: "عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء".

من خلال عرض التعريفات السابقة يمكن القول بأن المساءلة تعني قيام فرد بمساءلة فرد آخر عن أداء من المفروض أن يقوم به، وإشعاره بمستوى هذا الأداء.

ثالثاً: أهمية المساءلة الإدارية:

تعد المساءلة الإدارية أحد أكبر الموضوعات المهمة في العملية التربوية بصفة عامة والعملية التعليمية بصفة خاصة، فالنظام التعليمي يخضع باستمرار للدراسة والتمحيص وأداء العاملين في المؤسسات التعليمية بحاجة إلى تقويم مستمر، ونمط من المساءلة الإدارية لتصحيح مسار العملية التعليمية، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للطلبة.

إن كثرة استخدام مصطلح المساءلة يدل نسبياً على أهميته في مجال الممارسة لتصويب حالات القصور التي يشعر بها أفراد المجتمع، حيث يشير هذا الاستخدام إلى وضع عملية اللوم على بعض الفاعلين بسبب أوجه القصور في أعمالهم، كما يتضمن إشارات إلى ضرورة معاقبة المسببين ومساءلتهم، وتظهر أهمية المساءلة في كونها وسيلة لمتابعة عمل المرؤوسين، وهي أمر لازم لتحقيق فعالية التنظيم، من حيث إنها مدخل للكشف عن الكيفية التي تم بها العمل، ومحاولة بيان المعوقات والصعوبات، أو الأخطاء وتصويبها من خلال مراجعة العمل، وتبرز أهمية المساءلة بالنسبة للنسق القيمي العام من حيث ارتباطها بقيم الشفافية، والديمقراطية، والتمكين، ومن خلال السعي الدؤوب لتحقيق جودة الخدمات العامة، وتحسين مستوى كفاءة وفعالية الإدارة العامة، وتحقيق الالتزام بتنفيذ صحيح للسياسات العامة (الحارثي، ٢٠٠٨، ١٤).

ولا يخفى أهمية تفعيل المساءلة في تحقيق التماسك التنظيمي لمختلف المنظمات والمؤسسات، وكذلك لصيانة التماسك الاجتماعي على مستوى المجتمع، وتحسين وتحقيق الثقة العامة في عمل الإدارة العامة، وفي حالة النظر للمساءلة كوسيلة لدعم التنمية والتحسين المستمر في الأداء، وتحقيق الإنصاف وإظهار الإنجاز الجيد إضافة لمحاسبة الأداء القاصر، عندها يمكن توقع نتائج إيجابية وواضحة (الشريف، ٢٠١٣، ٢٠).

ولا يمكن القول بعدم وجود أهمية للرقابة الإدارية في التنظيمات الإدارية على اختلاف أنواعها وبما أن هناك هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى التنظيم إلى تحقيقها فإن هناك حاجة ضرورية لوجود الرقابة، فالرقابة الإدارية هي الميزان الذي تقيس التنظيمات به إلى أين وصلت وماذا حققت، وتعتبر الرقابة أيضاً الموجه الذي يبين الطريق لوضع سياسات وخطط مستقبلية للمؤسسة (الزعبي، ٢٠١١، ٢١٩).

وتتبلور أهمية المساءلة الإدارية من خلال توفيرها لمجموعة من المميزات والفوائد والتي ذكرتها سعدة أبو حمدة (٢٠٠٨، ١٦) على النحو التالي:

١. توجيه كافة طاقات المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية.
٢. تحديد الفجوات التي يفشل فيها العمل في أثناء التراجع في أدائه.
٣. معرفة الموظفين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح.
٤. رفع مستوى التفكير الاستراتيجي وعلى المستويات المختلفة.

٥. توجه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم.
 ٦. إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.
 ٧. تعزيز الشعور بالجدارة والكفاءة على مستوى الأفراد والجماعات.
- وترى فاطمة بصدوق وحميدة عطاب(٢٠١٠، ٥) أن المساءلة عملية ديناميكية شاملة بمعنى بأنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية، وتنصب على جميع مدخلات المنظمة ومخرجاتها، وتشمل جميع المستويات الإدارية، وتبين أهميتها في النقاط التالية:
١. تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف، والسبب في ذلك أن المساءلة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها. كما تقوم في الوقت المناسب على توجيه الإدارة لضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
 ٢. تسهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو بالنظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط. وتعديل هذه الأخيرة يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحراف بشكل لا يمكن بعده بمن تحقيق الخطط الموجودة.
- ويذكر سلامة(٢٠١٣، ٢٩) أن المساءلة تعتبر من أهم الوظائف التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفعالية وكفاءة وذلك لتلافي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات أولاً بأول، وتؤدي المساءلة دوراً أساسياً مهماً باعتبارها وسيلة من وسائل قياس الأداء وتصحيحه بما يجنب المنشأة الكثير من المخاطر والخسائر، فإذا كان كل عمل يتم تنفيذه وفقاً لما هو مخطط له، فلا توجد حاجة عندئذ للمساءلة، كما أن المساءلة تتضمن التأكيد على القيام بالأشياء الصحيحة من خلال إجراءات وقائية وعلاجية تسعى الإدارة من خلالها إلى تحليل أسباب الانحرافات، ودراسة أثر الإيجابيات لاتخاذ القرار المناسب بالشكل الذي يضمن الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة.
- من هنا تبرز أهمية المساءلة في كونها وسيلة لمتابعة عمل المرؤوسين، وهي مدخل للتأكد من كفاءة الأداء الفعلي، وتكوين أفكار عن كفاءة الأداء الأنسب، كما أنها تلقي الضوء على أي خلل تعاني منه المؤسسات، فالمساءلة تعطي الصورة الحقيقية للنظام، وتعزز قوة القيادة فيه، وتعمل على تفعيل مسؤولية الأفراد فيه عبر تعاملها بشفافية مع كافة مكونات النظام وأدائه، وهي ضرورية لضبط العمل الإداري وتحسين المناخ العام للمؤسسة وتوفير بيئة وثقافة إدارية يسودها الثقة، ويشكل وجودها عاملاً داعماً لجودة تصميم وتنفيذ السياسات العامة وتطبيق فعال للبرامج والمشروعات(عيسان، الخروصي، ٢٠١٦، ٤٩).
- وبناء على ما سبق ذكره يمكن القول بأن أهمية المساءلة تتمثل في الدور الذي تؤديه في المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التربوية بصفة خاصة حيث أن

جميع المؤسسات تسعى إلى تحديد الانحرافات الإيجابية والسلبية ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وكذلك التأكد من أن سير العمل يخدم الأهداف التي تم وضعها مسبقاً من قبل هذه المؤسسات.

رابعاً: أهداف المساءلة الإدارية:

هدف المساءلة هو ما يقدم الشخص الفرد أو المنظمة للمساءلة بموجبه، وهو ما يجيب عن سؤال لماذا المساءلة (الشريف، ٢٠١٣، ١٩)، ويمكن النظر إلى أهداف المساءلة ضمن ثلاثة أهداف رئيسية هي:

١- المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم: تعد الرقابة من المواضيع التي لا تحظى بشعبية كبيرة بين الناس إذ تثير مشاعر الاستياء لدى الأفراد لعلمهم أن الإدارة تقوم بالتفتيش على أعمالهم، وتقييم أدائهم، فأغلب الناس ينفرون من اضطرابهم للخضوع لأنشطة رقابية يعلمون أنها تهدف تماماً إلى التأكد من مدى كفاءتهم في القيام بواجبهم، والتي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي، وبالتالي فالرقابة نشاط ضروري لكي تستطيع الإدارة توقع المشاكل، والعمل على تعديل خططها، واتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة والمساءلة تشكل إحدى آليات ضبط الأداء من خلال الرقابة السابقة لعملية المساءلة، والرقابة تهدي إلى ضمان حسن الاستخدام أو منع استغلال السلطة وذلك باستخدام نظام للأوامر ووضع التعليمات والرقابة على المدخلات والعمليات كأداة لتحقيق الإذعان ولكون المساءلة تركز على نتائج العمليات الرقابية، فهي تشكل أداة لتوجيه السلوك، لأن الشعور بحصول المساءلة يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر لجعل النتائج المترتبة على قراراتهم متسقة مع الخطط المرسومة، والعمل على تحقيق مستوى أفضل من عقلانية القرارات، مع الالتزام بانسجام السلوك والنتائج مع المصلحة العامة وقيمتها (الحارثي، ٢٠٠٨، ١٣).

٢- المساءلة كنوع من الضمان: تشكل المساءلة وسيلة لضمان حق المواطنين والمشرعون والرؤساء حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر وبغض النظر عن واقع تقاسم المسؤوليات (أبو حمدة، ٢٠٠٨، ١٨).

٣- المساءلة كعملية للتحسين المستمر: تعتبر المساءلة أداة لخفض السلبية في الأداء وتخلق استعداداً لدى العاملين للبحث لأن المساءلة في المعنى الحديث لها تعني محاولة تشخيص مواطن الضعف والقوة في الأداء، وبالتالي استغلال وتوظيف مواطن القوة لمعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء ومناقشتها، وعليه تتحقق المشاركة الإيجابية بين الطرفين وهما المدراء والعاملون في قبول وتحمل الخطأ كجزء طبيعي في عملية التعلم (الشريف، ٢٠١٣، ١٨).

كما أن أهداف عملية المساءلة الإدارية تتعدى ما ذكر سابقاً وذلك بـ:

١. ضمان التناسق والتكامل من خلال الاتصال الفعال والموثق بين مختلف المستويات الإدارية.

٢. حماية الصالح العام وهي محور المساءلة وذلك بمراقبة النشاطات ويُسير العمل وفق ما خطط له وبرمج له في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة.
 ٣. الرفع من كفاءة الأفراد من خلال صقل أفكارهم نحو الابتكار والتجديد أثناء القيام بالأعمال.
 ٤. توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة للتدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء (بصدوق، عتاب، ٢٠١٠، ٧).
 - وتشير ميسون الزعبي (٢٠١١، ٢١٠) إلى أن الغرض من الرقابة الإدارية هو تحقيق عدة أهداف منها:
 ١. التأكد من أن العمل يسير وفق اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة.
 ٢. الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل واكتشاف الأخطاء.
 ٣. وضع الحلول والإجراءات التصحيحية المناسبة للانحرافات التي تكشف عنها الرقابة.
 ٤. تحسين مستوى الأداء وترشيد الإنفاق في الأجهزة الحكومية من خلال كشف مواطن الضعف في الأنظمة والأساليب والممارسات الإدارية التي لا تتسم بالكفاءة والاقتصاد.
 ٥. تحسين عمليات الاتصال داخل وخارج التنظيم، والتأكد من أن المستويات الإدارية العليا على إمام تام بما تم تنفيذه من أعمال في المستويات الأخرى.وتأسيساً على ما سبق يمكن القول أن نجاح أو فشل المنظمة يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ أهدافها هي قيامها بعملية المساءلة الإدارية، حيث أن اكتشاف السبب الحقيقي للانحراف بهدف تصحيحه يعد جوهر عملية المساءلة الإدارية للمنظمة.
- خامساً: أساليب المساءلة الإدارية:
- تتعدد أساليب الرقابة من حيث شمولها، ودقة ما تتناوله من أساليب وذلك وفق متطلبات العمل والحاجة إلى مؤشرات رقابية شاملة، حيث تشكل الأدوات الرقابية جزءاً أساسياً من منظومة الرقابة في المنظمة، وفي هذا المجال تتعدد الأساليب التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تمارس عملية الرقابة، ولكن يجب التنويه إلى أن الرقابة يجب ألا تكون تفصيلية وإلا كان معنى ذلك تضييع الوقت في جزء واحد من العملية الإدارية على حساب العمليات الأخرى، بل يجب أن تكون الرقابة بالاستثناء وهو مصطلح يستخدم لوصف ذلك القدر من المعلومات والبيانات التي تقدم للإدارة ويتم فيه فقط مراجعة الانحرافات المهمة عن المخططات كأساس لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، والغرض من

ذلك هو التقليل من كمية التفاصيل الواردة في التقارير الإدارية والإحصاءات بالقدر الذي يمكن من خلاله اتخاذ إجراءات رقابية فاعلة، وقد تكون هذه الرقابة بالاستثناء حيث تسمح للإدارة بسماع ناقوس الخطر عند حدوث الخطر وبعكسه يبقى الجرس صامتا، وبذلك يركز المديرون على المشاكل الأساسية والأمور الهامة، ويركز نظام الرقابة بالاستثناء على معرفة الانحرافات فقط وهو لا يهتم بتفاصيل سير العمل (سلامة، ٢٠١٣، ٣٥)، وتلجأ المنظمة إلى المساءلة بأحد الأساليب الآتية:

١- الأسلوب السلبي: يستند هذا الأسلوب في حفظ النظام، ومراعاة قواعده إلى إجبار العاملين على الالتزام بقواعد النظام، وعليه جعل الجزاء بحد ذاته هو الغاية وليست الوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، والحفاظ على حقوق العاملين (الشريف، ٢٠١٣، ٢١).

٢- الأسلوب الإيجابي: يستند هذا الأسلوب إلى تنمية القابلية والرغبة والالتزام بقواعد المنظمة، إذ يوجه المدير الثناء والمكافآت للعاملين إذا كان سلوكهم متماشياً مع قواعد المنظمة وقد يستخدم المدير العقاب نتيجة للسلوك غير المرغوب فيه، ويحاول المدير الربط بين سلوك العامل غير المرغوب فيه والعقاب في ذهن العامل، إذ يكون الهدف من العقاب مساعدة العامل لتجنب ذلك السلوك غير المرغوب فيه، وليس الإضرار بالعامل نفسه، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة التعاون في تحقيق أهداف المنظمة، والحفاظ على حقوق العاملين (الحارثي، ٢٠٠٨، ١٨).

واليوم يكثر الحديث والجدل حول الجهة التي يتم توجيه المساءلة إليها عند الإخفاق في تحقيق النتائج التربوية، فأنصار المعلمين يحاولوا أن يشركوا جهات أخرى مع المعلمين، وأنصار الطلبة والإداريين يحاولون أن يشركوا أطرافاً أخرى معهم في المساءلة الإدارية، وكل من يحاول أن يستثني نفسه من هذه المساءلة، ويتنصل من المسؤولية ويلقيها على غيره، فالطالب عليه أن يحضر إلى المدرسة كل يوم، وعليه أن يكون مستعداً للقيام بالأعمال التي يعدها كل من المعلم ومدير المدرسة، كما يجب على الطلبة أن يكونوا مسئولين عن توفير الوقت والجهد لإحجاز أعمالهم (أبو حمدة، ٢٠٠٨، ٢٤).

يتضح مما سبق أن كل أسلوب من أساليب المساءلة الإدارية السابقة سواء كان الأسلوب السلبي أو الأسلوب الإيجابي له المكان المناسب لاستخدامه.
مبادئ المساءلة الإدارية:

توجد عدة مبادئ يجب الأخذ بها عند إقرار قواعد المساءلة، ومن هذه المبادئ:

١. وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات: يجب أن يدرك العاملون إدراكاً واضحاً القواعد المطلوب الالتزام بها، وعواقب مخالفاتها، والجزاءات التي تفرض على المخالفين لها.

٢. المباشرة في تطبيق الجزاء: ويشير هذا المبدأ إلى إيجاد ارتباط بين المخالفة والجزاء حتى يتجنبها العامل مستقبلاً، ويجب أن يكون هناك تحقيق كاف للمخالفة وأسبابها، والبدء في اتخاذ الإجراءات الخاصة، وتطبيق الجزاء (الحارثي، ٢٠٠٨، ٢٠).

٣. عدالة تطبيق الجزاء: يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبلوها بلا تذمر فمن الواجب أن يكون هناك تحذير واضح بأن مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لجزاء معين.

٤. المساواة والتجانس في توقيع العقوبة: يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المساءلة عند توقيع العقوبة، ويجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف، وإنما ترتبط بنوع المخالفة، وأن العاملين الذين يرتكبون المخالفة نفسها توقع عليهم العقوبة نفسها، وإذا ارتكب عاملان المخالفة نفسها وعاقب المدير عاملاً وترك الآخر أو عاقبها بعقوبتين مختلفتين فإن إدارته تتهم بالتحيز والمحاباة (الشريف، ٢٠١٣، ٢٢).

٥. مبدأ التدرج في شدة العقاب: يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة التي تناسب نوع المخالفة، وأن تتدرج العقوبة تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها (أبو حمدة، ٢٠٠٨، ٢١).

ويشير الباحث أنه لكي تتحقق الفائدة من المساءلة ينبغي الأخذ بعدة مبادئ أخرى تستند إليها عملية المساءلة والتي يجب أن تتوفر في القائد حتى يتمكن من إجراء المساءلة بشكلها الصحيح ومن هذه المبادئ: التفوق المهني والأكاديمي وسنوات الخبرة الكافية ومواكبة المستجدات التربوية، وديمقراطية المنهج، والتواصل الجيد مع الأفراد والجماعات، وامتلاك معايير واضحة للمكافأة.

سادساً: أنواع المساءلة الإدارية:

على الرغم من صعوبة تصنيف المساءلة إلا أن سعدة أبو حمدة (٢٠٠٨، ٢١) ذكرت ثلاثة أنواع للمساءلة التربوية هي:

١. المساءلة الأخلاقية: يتضمن هذا النوع من المساءلة التقارير التي يرسلها مديرو المدارس ومعلموها إلى أولياء أمور الطلبة، والاجتماعات التي يعقدونها معهم بهدف مناقشة مدى سير أبنائهم السلوكي والتحصيلي، وكيفية توفير الفرص التي تشجعهم على بذل مزيد من الجهد، وفي هذا النوع من المساءلة يكون مديرو المدارس والعاملون فيها مسؤولين أمام الطلبة وأولياء أمورهم، والجهات الأخرى المعنية عن مدى تحقيقهم للمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.

٢. المساءلة المهنية: يحتوي هذا النوع من المساءلة على أساليب التقويم المختلفة التي يقوم بها مديرو المدارس ومعلموها على بعض مدخلات العملية التعليمية كتقويم مديري المدارس لمعلميها من حيث طرائق تدريسهم، وأساليب تقويمهم، وأسلوب معاملتهم لطلبتهم، وتقويم معلمي المدارس لطلبتهم من حيث تحصيلهم

وسلوكلهم ومدى انضباطهم في مدارسهم، فضلاً عن تقويم مديري المدارس ومعلميها للمناهج المدرسية ومدى ملائمتها للطلبة، وفي هذا النوع من المساءلة يكون مديرو المدارس ومعلموها مسؤولين أمام أنفسهم وزملائهم عن تحقيقهم لأهدافهم بجودة إتقان.

٣. المساءلة التعاقدية: يشمل هذا النوع من المساءلة على الزيارات وحملات التفتيش التي يقوم بها المسؤولين في مركز الوزارة والميدان على المدارس بهدف التأكد من مدى فاعليتها، ومستوى تحصيل الطلبة فيها، ومدى تقيد العاملين في هذه المدارس بالتعليمات والتشريعات التربوية، ومدى نجاحهم في المهام المنوطة بهم، وفي هذا النوع من المساءلة يكون العاملون في المدارس مسؤولين أمام رؤسائهم في مركز الوزارة والميدان وأمام الحكام الإداريين كالمحافظين وغيرهم.

أما الحارثي (٢٠٠٨، ١٦) فقد صنف المساءلة التربوية حسب مصدر صدورها إلى:

١. المساءلة من القمة إلى القاعدة: أي أن يقوم الرئيس بمساءلة المرؤوس، وهو نمط المساءلة الأكثر شيوعاً في النظم الاجتماعية، ومنها النظام التربوي.
 ٢. المساءلة من القاعدة إلى القمة: أي أن يقوم المرؤوس بمساءلة الرئيس، وهو نمط من المساءلة يمثل أعلى درجات الحرية والديمقراطية.
- وتذكر ميسون الزعبي (٢٠١١، ٢١٩) أنه عند تصميم أي نظام رقابي إداري يجب أن تتوفر فيه عدة مبادئ أهمها:
١. وضوح الأهداف وتحديدها: وذلك لأن الرقابة الإدارية مرتبطة بالأهداف العامة التي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها.
 ٢. الاستقلالية: وذلك من خلال تأمين الاستقلال الكافي للنظام الرقابي عند تصميمه والاستقلال هنا يعني الاستقلال الإداري والمالي، وتوفير الحرية الكاملة للمسؤول في إدارة شؤون موظفيه.
 ٣. وضوح النظام الرقابي ومرونته ومناسبته: وذلك بتوضيح الأنظمة والقوانين حتى يسهل التعامل بين الأفراد والموظفين في تلك المؤسسة، وتحديد واجبات الأفراد ويكون مرناً بحيث يسمح بإمكانية التغيير المستمر كلما سمح له بذلك.
 ٤. الموضوعية والواقعية: حيث لا تخضع معايير التقييم التي يستخدمها النظام الرقابي للجوانب الشخصية التي لا تمت للعمل بصفة، ويجب أن تكون هذه المعايير واقعية ويمكن تطبيقها.
- يتضح مما سبق وجود تصنيفات متعددة ومتباينة تعتمد على المدخل الذي استخدمه كل باحث في دراسة المساءلة أو الرقابة الإدارية كعلاقة أو عملية تتبعها كل مؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها.

سابعا: مشكلات تطبيق المساءلة الإدارية:

تعاني الأجهزة الإدارية في المجتمعات العربية من حالة الترهل والفساد الإداري، والتي أرجعها العديد من الإداريين إلى عدة عوامل من بينها: ضعف المساءلة، وغياب وجود نظام واضح لها، حيث تكون الجهات والمؤسسات المكلفة بتنفيذ عملية المساءلة غير مهياً للقيام بدورها؛ مما ينتج عنه ضعف في الخضوع للمساءلة وإضعاف تفعيلها، ولذا فقد بدأت مختلف الدول بتطبيق برامج التطوير الإداري، والتي وصفت بأنها تلك الأنشطة والمجهودات التي تبذل من أجل التخلص من أسباب عجز الجهاز الإداري عن أداء وظيفته بقوة، وكفاءة، ومن أسباب العجز الإداري وجود التعقيد والازدواجية، وعدم الانضباط، وشيوع الأمراض الإدارية المتمثلة في المحسوبة والواسطة والمحاباة، والتي تحمل عملية معالجتها معاني هامة؛ منها ما يدل على عدم الرضا من قبل القيادات السياسية أو الإدارية عن أداء الجهاز الإداري كما ونوعاً، ويشكل هذا في حد ذاته تأكيداً لإدراك الدور السلبي الذي تلعبه الإدارة العامة بالرغم من أهميتها وإيجابياتها الكثيرة في إدارة الشؤون العامة، وقد تؤكد الشعور بأن إخضاع الجهاز الإداري للمساءلة يشكل ضماناً لتحقيق الأهداف المتوخاة من وجوده (الحارثي، ٢٠٠٨، ٢٥).

إن أهم ما يواجه أنظمة الرقابة الإدارية الداخلية في الدوائر الحكومية التي تعمل بها المشكلات والمعوقات الأتية (الزعيبي، ٢٠١١، ٢٢١) وهي:

١. أن المفاهيم المتمثلة في الكفاءة والفاعلية لم تحظ بالاهتمام الكافي، وما زالت الرقابة الداخلية في معظم دول العالم بعيدة عن هذه المقاييس.
 ٢. لا يزال اهتمام أنظمة الرقابة الداخلية ينصب على جانبها المادي وضعف الاهتمام بالجانب الإداري لتلك الأنظمة، ولا زالت مهمة الرقابة الإدارية الداخلية تنحصر بالقيام بفحص الشكاوي التي تحال إليها سواء كانت من أطراف داخل أو خارج التنظيم، لرفع التقارير غير المنتظمة بهذه الشكاوي والمخالفات للإدارة العليا.
 ٣. هناك بعض المعوقات تتعلق في درجة الاستقلالية والصلاحيات المعطاة فطالما هذه الأنظمة تتبع للإدارات العليا التي تعمل فيها فإن مسألة الاستقلالية لهذه النظم تتأثر الكثير من التساؤلات مما يزيد الأمر سوءاً في حال عدم توفر الصلاحيات الممنوحة للعاملين بهذه الوحدات، والحصانة الكافية ونقص الحوافز المعطاة لهم مما جعل وظيفة الرقابة الداخلية من أثقل المهمات أكثرها وإزعاجاً.
- هذا وقد تم تقسيم المعوقات التي تحول دون مساءلة فعالة إلى (الشريف، ٢٠١٣، ٥):

أ - معوقات إدارية وتشمل:

- سطوة المركزية الشديدة وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة.
- ضعف التخطيط الشامل الذي يتسبب بإضعاف وإهمال الاستخدام الأمثل للطاقات

التنظيمية.

- صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري ونعقد نشاطاته.
- تعقد اللوائح والإجراءات، وسيادة الروتين في عمل الجهاز الإداري الحكومي بشكل عام.
- ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية التي تمارس أعمال المساءلة.
- كثرة المتغيرات في القوانين والتعليمات، وأحياناً الهيكلة الإدارية تجعل من الصعب ممارسة المساءلة بصورة متصلة ومنتظمة.

ب - معوقات اجتماعية ثقافية وتشمل:

- وجود ولاءات اجتماعية تقليدية تؤدي إلى شيوع المحسوبية في عمل الإدارة.
- انتشار الفساد الإداري الذي أصبح من المعوقات الخطيرة ضد تفعيل مفهوم المساءلة.
- انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع مستوى المعيشة.
- ضعف التدريب وعدم احتواء البرامج على نشاطات تدريبية تحقق تعميم ثقافة المساءلة.
- ضعف التنشئة الاجتماعية الأساسية للأفراد العاملين في منظمات الإدارة العامة.

ثامناً: المساءلة في العملية التعليمية:

في ظل الجدل الدائر حول مخرجات التعليم وتجويدها وضبطها، بدأ القائمون على النظام التربوي بتحديد نظام للمساءلة في التربية يهدف إلى تحسين العمل التربوي وتطويره لتحقيق الأهداف المرجوة، وتعد المساءلة أحد أكبر الموضوعات المهمة في العملية التربوية بعامة، والعملية التعليمية التعلمية بخاصة، فالنظام التعليمي يخضع باستمرار للدراسة والتمحيص، وأداء العاملين في المؤسسات التعليمية بحاجة إلى تقويم مستمر، ونمط من المساءلة الإدارية لتصحيح مسار العملية التعليمية، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للطلاب، وكل ما له علاقة بالعملية التعليمية (أبو حمدة، ٢٠٠٨، ١٧).

وتعد المساءلة أبرز الاستراتيجيات للمحافظة على جودة العملية التعليمية، حيث تسهم في تصحيح مسارها، وتحسين نوعية خدماتها المقدمة للمتعلمين، وتوجيه خططها المستقبلية، فالمساءلة ترتبط بمراقبة الأداء داخل المؤسسة التعليمية؛ حيث يتم التأكد من أن القرارات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة تتوافق مع النتائج المرغوبة، حيث تتضمن هذه العملية وجود معايير محددة لقياس الأداء الفعلي، وتصحيح الانحراف

وعلاجه، وتعمل المساءلة على تحقيق هدفين رئيسيين هما: الحفاظ على مستوى الأداء العام لمؤسسات التعليم وتحسينه بصفة مستمرة للارتفاع بجودته، والكشف عن نقاط الضعف في أداء الأفراد، والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف، وعلاج السلبيات أو تلافيها من جهة أخرى (عيسان، الخروصي، ٢٠١٦، ٤٨).

والمساءلة ليست عملية عشوائية ولا مزاجية، بل هي عملية مخططة ومحددة ومعروفة لجميع الأطراف، وعملية تشاركية، ولتحقيق مساءلة فاعلة وتحقيق الغاية من دورها لا بد من توفر الآتي:

- الانضباط من طرفي المساءلة: وخاصة أنها تتم وجهاً لوجه في معظم الأحيان، وهذا يتطلب أن تتم المساءلة في أجواء هادئة بعيدة عن التوتر والتهور والغضب.
- الأمانة والصدق فيما نقوم به من أعمال، وما نواجهه من مواقف، وأهمها: الصدق مع الذات.

▪ شجاعة الاستعداد: وذلك في تنفيذ المساءلة وقبولها، وفي الالتزام بأصول المواجهة من قبل الطرفين.

▪ التزام العدل وقول الحق: لأن العدل يمنح العاملين الثقة، وينزع من نفوسهم مخاوف الخطر والتهديد، لتحل محلها مشاعر الاطمئنان والهدوء والثقة بالنفس.

▪ الجهد الذهني والعقلي: وذلك لأنها ليست عملية عشوائية ولا طارئة ولا عملاً روتينياً بل هي عمل مخطط وموجه ومقصود ومعروف للطرفين مما يستلزم تفكيراً تأملياً عميقاً، ومراجعة مستمرة للأداء وتحسناً متواصلًا للنتائج (سلامة، ٢٠١٣، ٢١).

وأشار الحارثي (٢٠٠٨، ٢٤) إلى أن هناك آثار إيجابية للمساءلة عند تطبيقها في المؤسسات التربوية منها:

١. توجه الاهتمام نحو نتائج التعلم.
 ٢. تزيد من فرص التحسين والتطوير التربوي، وخصوصاً في المناهج والمقررات الدراسية، والوسائل المستخدمة في التعليم والتقييم.
 ٣. تحدد بوضوح الحقوق والواجبات لكافة عناصر العملية التربوية.
- ورغم إيجابيات المساءلة التربوية إلا أن البعض يرى أن للمساءلة التربوية بعض الآثار السلبية فيواجهها بالرفض والسخط، إذ يرى فيها تهديداً لأمنه، وانتقاصاً لكرامته.

ومن سلبياتها كما أشارت إيمان حويل (٢٠١٢، ١٧) أنها تجعل المعلمين قلقين على طريقة تقييمهم، وتزيد الضغط النفسي على التربويين لتحسين مستوى الطلاب، وتشعر التربويين بأن عليهم النجاح مع كل طالب، مع أن هناك عوامل وسيطة كثيرة تؤثر في كفاءة الطلبة لا يمكن التحكم فيها، وتوجد عصبية لدى بعض التربويين

لشعورهم بأنهم دائماً تحت المجهر، وخاضعين للمساءلة، وتهمل الفروق الفردية بين الطلاب الذين لم يتم تأسيسهم بشكل جيد، ولا تنظر إلى تقدمهم الفردي، بل تأخذ النتائج النهائية فقط ككل لجميع الطلاب، وصعوبة تحديد المسئول عن النتائج التربوية، وبالتالي زيادة قلق التربويين لتحقيق مزيد من الانجاز مع أنهم ليسوا الوحيدين المسؤولين عن المخرجات، وصعوبة قياس المخرجات التربوية، وعدم وجود معايير متفق عليها.

يتضح مما سبق أهمية دور قائد المدرسة في ممارسة التفكير التأملي العميق؛ ليتسنى له ممارسة وتنفيذ مساءلة فاعلة عميقة من خلال تنمية مهارة التفكير التأملي للمعلمين، وتشجيع المعلمين معه على ممارسة العصف الذهني، والتفكير بصوت مرتفع حول ممارساتهم، وتنفيذ برامج توجيه الأقران بين المعلمين، وأن يكون قائد المدرسة قدوة في الأداء والنزاهة، والأمانة في التصرفات وموضع ثقة المعلمين.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من المرجعيات المهمة التي يرجع إليها الباحث وذلك للمساعدة في تشخيص المشكلة التي يريد دراستها ولذا من الأهمية في هذه الدراسة الاستعانة بهذه الدراسات للوقوف على آخر ما توصل إليه الباحثون في معالجتهم لموضوعاتهم من موجّهات نظرية وأطر منهجية ونتائج نظرية يمكن أن تعين على تجنب تكرار ما تم إنجازه ومناقشة الجديد الذي تحققت إضافته لتتوير الباحث بجميع الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وإضافة معلومات جديدة للمعلومات السابقة التي توصل إليها الباحثون ومحاولة عرضها بصورة يسهل بها التعرف على أهم خطواتها والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات وسيتم تناولها حسب تسلسلها التاريخي من الأحدث إلى الأقدم وذلك في محور بالمساءلة الإدارية:

أجرى العجلوني (٢٠١٧) دراسة هدفت تعرف واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قصبه المفرق من وجهة نظر المدراء والمعلمون، ومعرفة أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (٣٨٠٠) معلماً ومعلمة و(١٦٥) مديراً ومديرة مدرسة ورؤساء خمسة أقسام في مديرية تربية قصبه المفرق، وتم اختيار عدد أفراد العينة بالطريقة العشوائية والبالغ عددهم (٦٢١) معلماً ومعلمة، كما تم اختيار (٨١) مديراً ومديرة مدرسة في مديرية تربية قصبه المفرق لتمثل مدراء المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم تطوير استبانة تكونت من محورين طبقت على عينة المديرون لقياس الرقابة الإدارية، كما تم تطبيق المحور الثاني للاستبانة على عينة المعلمين لقياس التراخي التنظيمي لدى مديري مدارس مديرية تربية قصبه المفرق وطبقت أداة المقابلة على خمسة رؤساء أقسام في مديرية تربية قصبه المفرق، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبه المفرق من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول

واقع الرقابة الإدارية في مديرية تربية قصبه المفرق من وجهة نظر مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس والمؤهل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة نحو مجال البيئة المدرسة بين متوسطات الخبرة القصيرة (١- ٥ سنوات)، والخبرة الطويلة (١١ سنة فأكثر) ولصالح الخبرة الطويلة، كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة على المجال الإداري بين متوسطات الخبرة المتوسطة (٦- ١٠ سنوات) ولصالح الخبرة الطويلة، وبين الخبرة القصيرة (١- ٥ سنوات) والخبرة الطويلة (١١ سنة فأكثر) ولصالح الخبرة الطويلة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية عكسية بين مجالات الرقابة الإدارية ومجالات التراخي التنظيمي، ووجود علاقة سلبية بين المجال الكلي للرقابة الإدارية والمجال الكلي التراخي التنظيمي.

وأجرت صالحة عيسان وشيخة الخروصي (٢٠١٦) دراسة هدفت تحديد متطلبات المساعلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان، والكشف عن دلالة الفروق في هذه المتطلبات باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الحكومية في سلطنة عمان والبالغ عددهم (٩٤٧) مديراً ومديرة، حيث تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وعددها (١٧١) مديراً ومديرة من مجموع العاملين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان، ولجمع البيانات الخاصة بالدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (٤٨) فقرة وتوزعت على ثلاث محاور هي: شفافية المساعلة الإدارية ونشر ثقافتها، وأدوات المساعلة الإدارية وأساليبها، وشروط فروق المساعلة الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطبيق المساعلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في محور شروط فريق المساعلة الإدارية لصالح مؤهل الدكتوراه/ الماجستير، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية في المتطلبات بشكل عام، ومحور شروط فريق المساعلة الإدارية لصالح ذوي الخبرة الأكثر.

وقامت إيمان حويل (٢٠١٢) بدراسة هدفت تعرف واقع تطبيق مدارس وكالة الغوث الدولية للمساعلة التربوية، والجودة الشاملة فيها، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المديرين والمديرات فيها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (٩١) مديراً، وقد اختارت الباحثة جميع المديرين في الضفة الغربية عينة لدراستها، وقامت بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن هناك واقع عال جداً للمساعلة التربوية والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية من وجهات نظر المديرين، ووجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين متوسطي المساعلة التربوية، والجودة الشاملة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين.

وأجرى أتافيا (Ataphia، ٢٠١١) دراسة هدفت تقييم واقع المساءلة الإدارية لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا، وتعرف درجة تطبيق هذه المساءلة في المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٣٥٣) فرداً يعملون في (٣١) مدرسة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، واستجاب أفراد عينة الدراسة على استبيان المساءلة الإدارية. وكشفت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة كانت بدرجة كبيرة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات المعلمين والمديرين حول تطبيق المساءلة.

وقام القضاة (٢٠٠٥) بدراسة هدفت تعرف أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة الإدارية للمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش والبالغ عددهم (١٤٧) مديراً ومديرة أما عينة الدراسة فقد اشتملت على جميع أفراد مجتمع الدراسة (١٤٧) مديراً ومديرة، وقام الباحث بإعداد وتطوير استبانتين الأولى استبانة لوصف أنماط القيادة لمديري ومديرات المدارس الحكومية والثانية استبانة لتطبيق المساءلة الإدارية للمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: أن نمط اهتمام القيادة بالعمل هو النمط السائد أكثر من نمط اهتمام القيادة بالعاملين معها، ووجود مساءلة على مستوى عال لجميع مجالات المساءلة الأربعة من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش.

وأجرى واشنطن (Washington، ٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى بحث اتجاهات مديري التربية والتعليم للمدارس الحضرية في ولاية أوهايو الأمريكية إزاء المساءلة التربوية، ومقارنة هذه الاتجاهات مع الاتجاهات التي يدركها أعضاء مجالس التربية، والتأكد من وجود اختلافات في تلك الاتجاهات تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والعرق، والمؤهل العلمي، والخبرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٣٨) مفردة منهم ٢١ مديراً، و١١٧ عضو مجلس تربية في ٢١ منطقة تعليمية. وتم استخدام الاستبانة كأداة لمسح المساءلة التربوية. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: اتفق مديرو التربية وأعضاء مجالس التربية مع المساءلة الإدارية في بعض النماذج، ورفض مديرو التربية تحديد المسؤولية عن أداء الطالب لأي مجموعة محددة، واعتقد مديرو التربية أن مسؤولية أداء الطالب يجب أن تكون جهداً مشتركاً.

وأجرت كالبرو (Callero، ١٩٩٨) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين الاستقلالية والتجديد والمساءلة في المدارس الحكومية والخاصة في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، وقد أجريت الدراسة على إداريين من المدارس الحكومية بلغ عددها (٤٧) فرداً، ومديرين من المدارس الخاصة بلغ عددهم (٥٦) مديراً، واعتمدت الدراسة على الأسلوب المسحي باستخدام استبانة من قبل الباحثة، وتم تطويرها لتغطي مواضيع (الاستقلالية والتجديد والمساءلة الإدارية)، إضافة إلى مقابلات المتابعة مع عينات من (٤) مديرين

من مديري المدارس الحكومية والمدارس الخاصة، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها بالطرق الوصفية. وقامت الباحثة بعمل مقارنة بين تصورات مديري المدارس التقليدية الحكومية والخاصة من حيث المساءلة الإدارية ودرجة وجود مجموعة من المعايير فيها. وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات إداري المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في المستويات الكلية للاستقلال، والتجديد، والمساءلة الإدارية. وقد أشاروا مديرو المدارس الخاصة إلى وجود مستويات أعلى من الاستقلالية، والتجديد، والمساءلة الإدارية مقارنة لنظرائهم في المدارس الحكومية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة والتي تناولت موضوعاً مهماً وأسلوباً حديثاً في المجال التربوي وهو درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين، فقد تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث تناولت هذه الدراسات المساءلة الإدارية من وجهة نظر كل باحث، ومن ثم عرض العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي كان لها أثر كبير في بناء هذه الدراسة وتسجيل جوانب الاستفادة وأهم ما تتميز به هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة التي تم عرضها.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث الهدف: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في محور الدراسة (المساءلة الإدارية)
- من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية في منهج الدراسة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة القضاة (٢٠٠٥) ودراسة العجلوني (٢٠١٧) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.
- من حيث المجتمع: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وهو المملكة العربية السعودية وإن اختلفت في بيئة المكان مثل دراسة الشامان (٢٠٠١)
- من حيث العينة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية.
- من حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة ما عدا دراسة كاليرو (Callero, 1998) التي استخدمت مقابلات المتابعة بجانب الاستبانة، ودراسة العجلوني (٢٠١٧) التي استخدمت المقابلة بجانب الاستبانة.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- من حيث الهدف: اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في هدف الدراسة وهو درجة تطبيق المساءلة الإدارية مع دراسة صالحة عيسان وشيخة الخروصي (٢٠١٦) التي هدفت إلى تحديد متطلبات المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان، والكشف عن دلالة الفروق في هذه المتطلبات باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية، ودراسة الشامان (٢٠٠١) إلى التعرف على أثر ما يقدم من برامج لمديري المدارس ومديراتها قبل وأثناء ممارسة العمل الإداري في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم ودراسة القضاة (٢٠٠٥) إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة الإدارية للمعلمين ودراسة كاليرو (Callero، ١٩٩٨)) إلى التعرف على العلاقة بين الاستقلالية والتجديد والمساءلة في المدارس الحكومية والخاصة في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، ودراسة (أتافيا، Ataphia، ٢٠١١) إلى تقييم واقع المساءلة الإدارية لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا، ودراسة واشنطن (Washington، ٢٠٠٠) إلى بحث اتجاهات مديري التربية والتعليم للمدارس الحضرية في ولاية أوهايو الأمريكية إزاء المساءلة التربوية، ومقارنة هذه الاتجاهات مع الاتجاهات التي يدركها أعضاء مجالس التربية، ودراسة العجلوني (٢٠١٧) إلى التعرف على واقع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قسبة المفرق في الأردن من وجهة نظر المدراء والمعلمين.
- من حيث المجتمع: اختلفت الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة مع دراسة الحسنات (٢٠١٣) ودراسة القضاة (٢٠٠٥) في محافظة جرش، ودراسة كاليرو (Callero، ١٩٩٨) في المدارس الحكومية والخاصة في ولاية كاليفورنيا، ودراسة واشنطن (Washington، ٢٠٠٠)) على مديري التربية والتعليم للمدارس الحضرية في ولاية أوهايو الأمريكية، ودراسة أتافيا (Ataphia، ٢٠١١) لدى معلمي ومديري المدارس الثانوية في نيجيريا، ودراسة صالحة عيسان والخروصي (٢٠١٦) على المدارس الحكومية في سلطنة عمان.
- من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي الارتباطي ماعدا دراسة القضاة (٢٠٠٥) ودراسة العجلوني (٢٠١٧) التي استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي.
- من حيث العينة: اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية.
- من حيث الأداة: اختلفت الدراسة الحالية في أداة الدراسة مثل دراسة كاليرو (Callero، ١٩٩٨) التي استخدمت مقابلات المتابعة بجانب الاستبانة، ودراسة العجلوني (٢٠١٧) التي استخدمت المقابلة بجانب الاستبانة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء فكرة الدراسة الحالية وهي درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين.

وقد ساعدت هذه الدراسات الباحث في تحديد مصطلحات الدراسة واختيار منهج الدراسة وبناء وتصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والتعرف على نوع المعالجات الإحصائية المتبعة ومقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة.

ويؤمل الباحث أن تكشف هذه الدراسة عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية، وتبين للمهتمين وأصحاب العلاقة بالمجال التربوي أهمية ذلك.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في محافظة بلقرن، وعددهم (٥٩٧) معلماً للعام الدراسي (١٤٣٨هـ / ١٤٣٩هـ) حسب إحصائيات مكتب التعليم في محافظة بلقرن.

جدول (١) يوضح إحصائية بعدد المدارس والمعلمين في محافظة بلقرن ومراحل التعليم بها وفق إحصائية ١٤٣٨ / ١٤٣٩هـ

المجموع	مراحل التعليم			بيان بالإحصائية
	ثانوي	متوسط	ابتدائي	
41	6	15	20	عدد المدارس
597	121	172	304	عدد المعلمين
100%	20%	29%	51%	النسبة المئوية

يتضح من الجدول (١) أن ٥١% من أفراد مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية، و ٢٩% منهم من معلمي المرحلة المتوسطة، فيما يمثل ٢١% منهم معلمي المرحلة الثانوية، ويشير ذلك إلى أن الغالبية في مجتمع الدراسة هي لمعلمي المرحلة الابتدائية ثم المتوسطة ثم الثانوية.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة والبالغ عددها (١٥٢) أي بنسبة (٢٥,٥%) من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ عدده (٥٩٧)، للعام الدراسي (١٤٣٨هـ / ١٤٣٩هـ) حسب إحصائيات مكتب التعليم في محافظة بلقرن للعام

الدراسي ١٤٣٨ / ٥١٤٣٩. والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئاته	العدد	النسبة المئوية
المرحلة التعليمية	ابتدائي	68	44.7 %
	متوسط	52	34.2 %
	ثانوي	32	21.1 %
المجموع			
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	45	29.6 %
	أكثر من ١٠ سنوات	107	70.4 %
المجموع			
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	134	88.2 %
	أعلى من بكالوريوس	18	11.8 %
المجموع			
		152	100 %

يتضح من الجدول (٢) أن ٤٤,٧% من أفراد عينة البحث من معلمي المرحلة الابتدائية، و ٣٤,٢% منهم من معلمي المرحلة المتوسطة، فيما يمثل ٢١,١% منهم من معلمي المرحلة الثانوية، كما تبين أن ٨٨,٢% من أفراد عينة البحث حاصلين على بكالوريوس فأقل، بينما ١١,٨% منهم لديهم مؤهل أعلى من بكالوريوس، كما يتبين أن ٧٠,٤% لديهم خبرة ١٠ سنوات فأكثر، بينما ٢٩,٦% من أفراد عينة البحث لديهم خبرة أقل من ١٠ سنوات.

متغيرات الدراسة:

تناولت الدراسة المتغيرات الآتية:

المتغيرات (الديموغرافية) وتشمل:

- ١- المرحلة التعليمية ولها ثلاث مستويات: (ابتدائي، متوسط، ثانوي).
- ٢- سنوات الخبرة ولها مستويان: (أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر).
- ٣- المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، أعلى من بكالوريوس)

المتغير المستقل:

درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن.

أداة الدراسة:

بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة مثل: مثل: دراسة صالحة عيسان وشيخة الخروصي(٢٠١٦)، قام الباحث ببناء وتصميم أداة الدراسة التي

ستحقق أهدافها وستتكون الأداة من جزئين:

الجزء الأول: ويتضمن معلومات أولية لأفراد عينة الدراسة شملت عدد من المتغيرات هي (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: سيستعمل على فقرات المساءلة الإدارية لدى المعلمين بمدارس محافظة بلقرن، والتي بلغ عددها (٦٥) فقرة موزعة على النحو الآتي: حور ممارسة قادة مدارس محافظة بلقرن للمساءلة الإدارية يتكون من (٣٥) فقرة موزعة على مجالين: المجال الأول: المجال الإداري، ويضم (٢٠) فقرات، والمجال الثاني: المجال الفني، ويضم (١٥) فقرات. تم تدريج أداة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي وذلك على النحو الآتي: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين هما: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، وصدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم ومناهج وطرق التدريس لإبداء رأيهم في الأداة من حيث ملائمة الفقرات وانتمائها للمجالات التي وضعت فيها ومناسبة الصياغة والوضوح، وأي حذف أو تعديل، أو إضافة.

ثانياً: صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة:

قام الباحث بحساب صدق الأداة وذلك باستخدام طريقة الصدق البنائي والتي تعتمد على حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمجالات مع الدرجة الكلية للأداة بحساب معاملات الارتباط لمجالات الأداة مع الأداة ككل تبعاً لاستجابات أفراد العينة، من خلال استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-retest) وذلك بتوزيع الاستبانة في صورتها النهائية على عدد ٣٠ فرداً من أفراد مجتمع الدراسة على ألا تشملهم عينة الدراسة النهائية بتطبيق أداة الدراسة مرتين بفواصل زمني أسبوعين بينهما.

- صدق البناء الداخلي لفقرات المساءلة الإدارية مع الدرجة الكلية لكل مجال.

تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرة كما في الجدول (٣):

جدول (٣) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين الفقرة والمجال التي تنتمي إليه

المجال الثاني: المجال الفني				المجال الأول: المجال الإداري					
ر	م	ر	م	ر	م	ر	م	ر	م
.754**	29	.915**	21	.919**	17	.792**	9	.536**	1
.889**	30	.923**	22	.745**	18	.571**	10	.791**	2
.891**	31	.908**	23	.789**	19	.819**	11	.782**	3
.798**	32	.789**	24	.778**	20	.751**	12	.720**	4
.700**	33	.862**	25			.604**	13	.829**	5
.821**	34	.871**	26			.873**	14	.563**	6
.911**	35	.855**	27			.844**	15	.664**	7
		.904**	28			.737**	16	.730**	8

يتضح من بيانات الجدول (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وتراوحت بين (٠,٥٣٦ - ٠,٩١٩) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، ففيما يتعلق بالمجال الإداري فقد تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمجال ما بين (٠,٥٤ - ٠,٩٢)، وقد تراوحت للمجال الفني ما بين (٠,٧٠٠ - ٠,٩٢٣)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الأداة، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بالمجال الذي تنتمي إليه.

- صدق البناء الداخلي لمجالات المساءلة الإدارية:

تم حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمجالات المحور مع الدرجة الكلية للمحور كما في الجدول (٤):

جدول (٤) معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين مجالات المساءلة الإدارية والدرجة الكلية للأداة:

م	المجال	عدد الفقرات	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	المجال الأول: المجال الإداري	20	1 - 20	.963**
2	المجال الثاني: المجال الفني	15	21 - 35	.979**

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يتضح من بيانات الجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط لمجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، حيث بلغت للمجال الإداري قيمة ٠,٩٦٣، وللمجال الفني ٠,٩٧٩ وجميعها قيم موجبة. كما يلاحظ أن

المجال الفني أكثر ارتباطاً بالدرجة الكلية للاستبيان من المجال الإداري.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة فقد تم حساب معامل الاتساق الداخلي معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي كما في الجدول (٥):
جدول (٥) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الأداة:

المحور	المجال	عدد الفقرات	رقم الفقرة	معامل ألفا كرونباخ
المسائلة الإدارية	المجال الأول: الإداري	20	20 - 1	0.95
	المجال الثاني: الفني	15	35 - 21	0.97
الأداة ككل				0.98

تشير نتائج الجدول (٥) إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للمجال الإداري (٠,٠٩٥)، و للمجال الفني (٠,٩٧)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا للأداة ككل بقيمة (٠,٩٨) وهي قيمة مرتفعة جداً للثبات، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة كبيرة جداً من الثبات ويمكن الوثوق في نتائجها.

الصورة النهائية لأداة الدراسة:

وقد أصبحت الأداة بصورتها النهائية وبعد إجراءات التحقق من الصدق والثبات مكونة من (٦٥) فقرة، تتعلق بدرجة تطبيق قادة مدارس محافظة بلقرن للمسائلة الإدارية يتكون من (٣٥) فقرة موزعة على مجالين: المجال الأول: المجال الإداري، ويضم (٢٠) فقرات، والمجال الثاني: المجال الفني، ويضم (١٥) فقرات.

إجراءات تنفيذ الدراسة:

اتباع الباحث الخطوات التالية في تطبيق الدراسة:

- ١- تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- ٢- الحصول على خطاب تسهيل المهمة من إدارة جامعة الباحة موجه إلى إدارة التعليم بمحافظة بيشة التي تم اختيار العينة من معلمها التابعين لمكتب التعليم في محافظة بلقرن.
- ٣- بناء وتصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة.
- ٤- التأكد من صدق وثبات الأداة.
- ٥- تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة الدراسة منها.
- ٦- توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد عينة الدراسة.

- ٧- جمع البيانات والمعلومات عن عينة الدراسة ثم تفرغ البيانات في ذاكرة الحاسوب.
- ٨- تحليل البيانات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- ٩- تقديم نتائج الدراسة وفق أسئلتها وأهدافها.
- ١٠- كتابة تقرير الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لطبيعة البحث من خلال برامج الإحصاء ((SPSS وهي كالتالي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب صدق وثبات الأداة.
- النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثالث.

- اختبار- ت (T -Test) لعينتين مستقلتين، للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، للإجابة عن السؤال الثاني والرابع التي تعزى لمتغيرات: (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

- تحليل التباين الأحادي (One -Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، للإجابة عن السؤال الثاني والرابع بالنسبة لمتغير المرحلة الدراسية.

وللحكم على درجة توفر أبعاد المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، تم تحديد قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على أداة الدراسة وعلى مجالاتها حسب الطريقة الآتية:

مدى الاستجابة = أعلى درجة - أقل درجة / عدد فئات الاستجابة.

$$\text{مدى الاستجابة} = 5 - (5/1) = 5/4 = 1,25$$

- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (١) إلى أقل من (١,٨٠) تكون الاستجابة بدرجة قليلة جداً.
- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (١,٨٠) إلى أقل من (٢,٦٠) تكون الاستجابة بدرجة قليلة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (٢,٦٠) إلى أقل من (٣,٤٠) تكون الاستجابة بدرجة متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (٣,٤٠) إلى أقل من (٤,٢٠) تكون الاستجابة بدرجة كبيرة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة من (٤,٢٠) إلى أقل من (٥,٠٠) تكون الاستجابة بدرجة كبيرة جداً.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

تم في هذا الجزء عرض مجموعة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والمتعلقة بدرجة تطبيق المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين، كما تمت مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة وطبيعة عينتها.

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها: ونصه: ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن كل مجال من المجالات وعلى الاستبانة ككل كما هو مبين في الجدول (٦):

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالاتها وعلى الاستبانة ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

ترتيب المجال في الاستبانة	المجال	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	المجال الأول: المجال الإداري	152	4.11	0.67	1	كبيرة
2	المجال الثاني: المجال الفني	152	4.00	0.86	2	كبيرة
	الدرجة الكلية لتطبيق المساءلة الإدارية	152	4.06	0.74		كبيرة

يتضح من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لمجالات تطبيق المساءلة الإدارية جميعها جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغت المتوسط الحسابي للمجال الإداري (٤,١١) بانحراف معياري (٠,٦٧)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال الفني (٤,٠٠)، بانحراف معياري (٠,٨٦)، وتشير قيمة الانحراف المعياري إلى أن هناك انسجام في آراء عينة الدراسة، كما جاء المتوسط العام للمجالات ككل بقيمة (٤,٠٦) وانحراف معياري (٠,٧٤) بما يعني أنه يتم تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة كبيرة.

مما يعني أن مدارس محافظة بلقرن تطبق المساءلة الإدارية بدرجة كبيرة تزيد في المجال الإداري عنها في المجال الفني، وقد يعزى ذلك إلى أن قادة المدارس بمحافظة بلقرن يتعاملون مع معلمهم بطريقة مرنة تساعدهم على تحقيق أهداف المدرسة وبما يتفق مع النصوص الواردة باللوائح والأنظمة التي تنظم العمل في هذه المؤسسات وذلك من خلال المكافأة في حالة إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب أو العقاب في حالة التقصير في الأعمال المطلوب إنجازها وهذا يحقق مستوى عال من العدالة بين

جميع منسوبي المدرسة، ويتضح أن المجال الإداري أعلى من المجال الفني وذلك يرجع إلى أن المجال الإداري مرتبط بمجموعة من اللوائح والأنظمة التي لا يمكن أن يحدد عنها قائد المدرسة والمعلمين، أما الجانب الفني فيوجد فيه مرونة في العمل حيث أنه يتعلق بروح النظام.

وللتحليل المتعمق لبيانات الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المسألة الإدارية على مستوى مجالي الاستبانة كالآتي:

المجال الأول: المجال الإداري:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الإداري، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما هو مبين بالجدول (٧):

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة ممارسة
1	متابعة دوام المعلمين في المدرسة.	4.53	0.69	1	كبيرة جداً
5	متابعة المعلمين في إشرافهم اليومي على الطلاب.	4.41	0.82	2	كبيرة جداً
4	تشجيع المعلمين على الالتزام بأوقات الاجتماعات.	4.38	0.73	3	كبيرة جداً
18	مراقبة السلوك والآداب العامة في العمل.	4.37	0.77	4	كبيرة جداً
3	تشجيع مجتمع المدرسة على بناء جسور الثقة مع بعضهم.	4.26	0.87	5	كبيرة جداً
8	مناقشة المعلمين عند قلة انتظامهم في الحضور للعمل في مواعيد العمل الرسمية.	4.26	0.87	6	كبيرة جداً
6	توجيه المعلمين لحسن استغلالهم لوقت العمل.	4.22	0.89	7	كبيرة جداً
19	توضيح الأنظمة المدرسية في كافة الأعمال وبيان عواقب مخالفة المعلمين للأنظمة المدرسية.	4.20	0.92	8	كبيرة جداً
9	التأكيد على المعلمين بعدم خروجهم من المدرسة قبل الموعد الرسمي.	4.20	0.96	9	كبيرة
20	تزويد المشرفين التربويين بتقارير عن أداء المعلمين.	4.16	0.96	10	كبيرة
15	إلزام المعلمين بعدم تجاوز الصلاحيات الممنوحة لهم	4.15	0.92	11	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	انحراف لاجتماعي	الترتيب	درجة ممارسة
2	متابعة تفيد المعلمين بأنظمة ولوائح العقاب البدني.	4.12	0.95	12	كبيرة
17	تقييم أداء المعلمين في ظل معايير محددة.	4.11	0.97	13	كبيرة
14	متابعة التزام المعلمين باستخدام ممتلكات العمل بطريقة سليمة	4.06	0.99	14	كبيرة
11	الرفع للمسئولين بتقرير مفصل عن أداء المعلمين.	4.05	0.94	15	كبيرة
7	مساءلة المعلمين عند قلة تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم.	4.04	0.92	16	كبيرة
16	مواجهة المحسوبية داخل المدرسة.	3.96	1.07	17	كبيرة
10	تطبيق لائحة العقوبات تجاه من يسيء لأخلاقيات مهنة التعليم.	3.90	1.20	18	كبيرة
12	متابعة الدورات التدريبية لتحسين أداء المعلمين.	3.89	1.03	19	كبيرة
13	التوصية بعدم صلاحية بعض المعلمين لأداء عمله المكلف به.	2.99	1.33	20	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال الإداري	4.11	0.67		كبيرة

يتبين من جدول (٧) أن هناك ثمانية فقرات جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (كبيرة جدا)، و(١١) فقرات جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (كبيرة)، وفقرة واحدة جاءت بمتوسط حسابي يقع في درجة ممارسة (متوسطة) وذلك يؤكد على تباين في آراء أفراد العينة، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (١) "أن قائد المدرسة يعمل على متابعة دوام المعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي (٤,٥٣) وانحراف معياري (٠,٦٩)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٥) "أن قائد المدرسة يتابع المعلمين في إشرافهم اليومي على الطلاب" بمتوسط حسابي (٤,٤١) وانحراف معياري (٠,٨٢)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٤) "أن قائد المدرسة يشجع المعلمين على الالتزام بأوقات الاجتماعات" بمتوسط حسابي (٤,٣٨) وانحراف معياري (٠,٧٣).

وتشير هذه النتائج إلى أن قائد المدرسة يضع من ضمن أولوياته متابعة دوام المعلمين والتركيز على الالتزام بالوقت ويرجع ذلك إلى أن من أولى واجبات ومسؤوليات قائد المدرسة هي المتابعة والإشراف على المعلمين وعلى سير المعلمين ولا سيما فيما يتعلق بالانضباط ومواعيد العمل والالتزام بموعد الحصة المدرسية، كما يرجع ذلك إلى أن الدليل الإجرائي لمدارس التعليم العام نصت صراحة على جميع مهام

قائد المدرسة والتي يقع من ضمنها بل وأهمها المتابعة والإشراف على سير العملية التعليمية، كما قد ترجع زيادة الوعي بتطبيق المساءلة الإدارية إلى الاتجاه الحديث نحو رفع قدرة قائد المدرسة المهنية والتأكيد على القيام بمهامه من خلال التعميمات والدورات التدريبية والاجتماعات على مستوى مكاتب التعليم.

فيما جاء في المرتبة الثامنة عشر الفقرة (١٠) "أن قائد المدرسة يطبق لائحة العقوبات تجاه من يسيء لأخلاقيات مهنة التعليم" بمتوسط حسابي (٣,٩) وانحراف ومعباري (١,٢٠)، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (١٢) "أن قائد المدرسة يتابع الدورات التدريبية لتحسين أداء المعلمين" بمتوسط حسابي (٣,٨٩) وانحراف ومعباري (١,٠٣)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (١٣) " أن قائد المدرسة يرفع التوصية بعدم صلاحية بعض المعلمين لأداء عمله المكلف به" بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وانحراف ومعباري (١,٣٣).

وتشير هذه النتائج إلى أن قائد المدرسة حريص على عدم استخدام العقوبة تجاه المعلمين إلا عند نفاذ كل الوسائل الممكنة تجاههم، وبالنظر إلى الانحراف المعياري لهذه الفقرات نجد إنها أكبر من الواحد الصحيح في إشارة إلى وجود تباين واختلاف في وجهات نظر أفراد عينة البحث حول استخدام قائد المدرسة إلى الوسائل العقابية وقد يرجع ذلك إلى حرص قائد المدرسة على نشر روح العمل داخل المدرسة من خلال التحفيز بدلا من العقوبة، أما فيما يخص الدورات التدريبية للمعلمين فهي مازال تعاني من عدم الاهتمام الكافي من قبل قادة المدارس.

وتشير هذه المتوسطات إلى تطبيق المجال الإداري من المساءلة الإدارية لدى مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين بدرجة (كبيرة)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٤,١١).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المجال الإداري من مجالات المساءلة الإدارية يعد ذا أهمية كبرى لجميع العاملين بالمدرسة سواء قائد المدرسة أو المعلم نظرا لوجود متابعة من مكاتب التعليم ووزارة التعليم وكذلك جاء هذا الاهتمام الكبير نتيجة توجه الدولة إلى الارتقاء بالتعليم العام والقضاء على الجوانب السلبية به وتدعيم قرارات قادة المدارس وتشجيعهم نحو المتابعة الجادة والصارمة لجودة العملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العجلوني (٢٠١٧) كانت عن الرقابة، كما تتفق مع دراسة صالحه عيسان وشيخة الخروصي (٢٠١٦)، كانت عن متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها. ودراسة القضاة (٢٠٠٥). القضاة، أحمد عواد مفلح (٢٠٠٥). أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.

المجال الثاني: المجال الفني:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مفردات المجال الفني، وتم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسطات الحسابية تنازلياً، كما هو مبين بالجدول (٨):

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الفني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
33	مراقبة انتظام الحصص الدراسية.	4.48	0.87	1	كبيرة جداً
21	متابعة تنفيذ المعلمين لأهداف خططهم الدراسية.	4.33	0.91	2	كبيرة جداً
34	المراجعة الدورية لنسب نجاح الطلاب بالمدرسة.	4.32	0.86	3	كبيرة جداً
27	تحفيز المعلمين على استخدامهم لوسائل تعزيز إيجابية في عملية التعليم والتعلم.	4.16	1.01	4	كبيرة
33	متابعة استخدام المعلمين لاستراتيجيات التعليم الحديثة.	4.16	0.94	5	كبيرة
31	إلزام المعلمين بإعداد الخطط الدراسية المناسبة.	4.15	1.01	6	كبيرة
35	التقييم الدوري لفاعلية تنفيذ الخطط التربوية.	4.07	1.00	7	كبيرة
29	التأكد من تحفيز المعلمين للطلاب.	3.92	1.11	8	كبيرة
32	التحقيق مع المعلمين في حال تأخرهم عن أداء واجباتهم التعليمية.	3.90	1.13	9	كبيرة
28	محاسبة المعلمين على إهمالهم في إعداد الاختبارات المتنوعة لقياس مستوى الطلاب.	3.85	1.08	10	كبيرة
26	متابعة قيام المعلمين بالربط بين المعلومات السابقة والدرس الجديد.	3.83	1.14	11	كبيرة
25	محاسبة المعلمين عن عدم التزامهم بتسلسل خطوات سير الموقف التعليمي.	3.78	1.06	12	كبيرة
23	مساعدة المعلمين على تقصيرهم في إدارة الصف بشكل فعال.	3.75	1.14	13	كبيرة
22	لفت نظر المعلمين بسبب ضعفهم في تخطيط الدروس.	3.69	1.15	14	كبيرة
24	يشجع المعلمين على اكتشاف أخطاء الكتب الدراسية في مجال تخصصهم.	3.62	1.17	15	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال الفني	4.00	0.86		كبيرة

يتبين من جدول (٨) أن هناك (٣) فقرات جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (كبيرة جداً)، و(١٢) فقرة جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة ممارسة (كبيرة)

فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (٣٣) "أن قائد المدرسة يعمل على مراقبة انتظام الحصص الدراسية" بمتوسط حسابي (٤,٤٨) وانحراف معياري (٠,٨٦٩)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (٥) "أن قائد المدرسة يتابع تنفيذ المعلمين لأهداف خططهم الدراسي" بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وانحراف معياري (٠,٩١)، وفي المرتبة الثالثة الفقرة (٣٤) "أن قائد المدرسة يقوم بالمراجعة الدورية لنسب نجاح الطلاب بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٤,٣٢) وانحراف معياري (٠,٨٦).

وتشير هذه النتائج إلى أن قائد المدرسة يهتم بنتائج الطلاب ومستوى تحصيلهم الدراسي من متابعة تنفيذ أهداف الخطط الدراسية من قبل المعلمين حيث تعد بمثابة المهمة اليومية لقائد المدرسة الاطلاع على تخطيط الدروس ومدى الالتزام بالخطة الدراسية الموضوع من قبل وزارة التعليم، كما أن متابعة نتائج الطلاب تعد الاهتمام الأكبر على مستوى المدرسة وقد يتم تقييم عمل المعلمين بل والمدرسة ككل من خلال هذه النتائج.

فيما جاء في المرتبة الثالثة عشر الفقرة (٢٣) "أن قائد المدرسة يقوم بمساعدة المعلمين على تقصيرهم في إدارة الصف بشكل فعال" بمتوسط حسابي (٣,٧٥) وانحراف معياري (١,١٤)، وفي المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (٢٢) "أن قائد المدرسة يلفت نظر المعلمين بسبب ضعفهم في تخطيط الدروس" بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (١,١٥)، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (٢٤) "أن قائد المدرسة يشجع المعلمين على اكتشاف أخطاء الكتب الدراسية في مجال تخصصهم" بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (١,١٧).

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن المناهج الدراسية الحديثة سهلت من تخطيط الدروس حيث يوجد في الكتاب المدرسي جميع ما يتعلق بالخطة الدراسية من أهداف سلوكية وخطة زمنية، وهذا ما يجعل مهمة قائد المدرسة في هذا المجال تتراجع قليلاً.

وتشير هذه المتوسطات إلى تطبيق المجال الفني من المساعدة الإدارية لدى مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين بدرجة (كبيرة)، ويدعم ذلك المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة في هذا المجال والذي بلغ (٤,٠٠).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المجال الفني وإن كان وثيق الصلة بالمجال الإداري إلا أن المجال الفني يحتاج لمهارة أكبر من قائد المدرسة فهو يبحث في تفاصيل دقيقة ومهام كثيرة قد لا يكون لديه الوقت الكافي للمتابعة اليومية إلى أن درجة الاهتمام الكبيرة في المجال الفني من قائد المدرسة ترجع لتأثيره المباشر في ناتج العملية التعليمية كما يعد من مهام قائد المدرسة التي نصت عليها الأدلة وتدعمها النعاميم والقرارات الوزارية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (٢٠١٤)، ودراسة إيمان حويل (٢٠١٢)، ودراسة تافيا (taphia، ٢٠١١)، ودراسة سعدة أبو حمدة (٢٠٠٨).

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها: نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\geq a 0,05$) في استجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق المساعلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن والتي تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار- ت (T -Test) لعينتين مستقلتين للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة التي تعزى لمتغيري: (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وتحليل التباين الأحادي (One - way ANOVA) بالنسبة لمتغير المرحلة التعليمية وفيما يلي توضيح لذلك.

أولاً: بالنسبة لمتغير المرحلة التعليمية:

لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق المساعلة الإدارية في مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين التي تعزى لاختلاف متغير المرحلة التعليمية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لقيمة "ف" طبقاً لاختبار تحليل التباين الأحادي (One -Way ANOVA) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق المساعلة الإدارية في مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

حيث تم حساب المتوسطات المتوسطة الحسابي والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات استبانة درجة تطبيق المساعلة الإدارية، والدرجة الكلية لها وفق متغير (المرحلة التعليمية) وهذا ما يبيئه الجدول (٩):

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية تبعا لمتغير المرحلة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجالات
0.72	4.17	68	المرحلة الابتدائية	المجال الأول: المجال الإداري
0.48	4.21	52	المرحلة المتوسطة	
0.78	3.82	32	المرحلة الثانوية	
0.67	4.11	152	المجموع	
0.92	4.05	68	المرحلة الابتدائية	المجال الثاني: المجال الفني
0.65	4.10	52	المرحلة المتوسطة	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجالات
0.99	3.73	32	المرحلة الثانوية	الدرجة الكلية لتطبيق المساءلة الإدارية
0.86	4.00	152	المجموع	
0.80	4.11	68	المرحلة الابتدائية	
0.53	4.16	52	المرحلة المتوسطة	
0.87	3.78	32	المرحلة الثانوية	
0.74	4.06	152	المجموع	

يتبين من الجدول (٩) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة تطبيق المساءلة الإدارية بمدارس محافظة بلقرن للمجالات وكذلك للدرجة الكلية تبعاً للمرحلة التعليمية، وللتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية في مدارس محافظة بلقرن، قام الباحث باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، ويبين الجدول (١٠) نتائج هذه الإجراءات.

جدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة درجة تطبيق المساءلة الإدارية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
1	بين المجموعات	3.44	2	1.72	3.96	0.02
	داخل المجموعات	64.65	149	0.43		
	الإجمالي	68.08	151			
2	بين المجموعات	3.06	2	1.53	2.09	0.13
	داخل المجموعات	108.82	149	0.73		
	الإجمالي	111.88	151			
الدرجة الكلية لتطبيق المساءلة الإدارية	بين المجموعات	3.22	2	1.61	2.99	0.05
	داخل المجموعات	80.33	149	0.54		
	الإجمالي	83.56	151			

وتشير النتائج بالجدول (١٠) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية في المجال الفني.

فيما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية وذلك في المجالي الإداري وفي الدرجة الكلية لتطبيق المساءلة الإدارية، ولمعرفة اتجاه هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية المتعددة كما بالجدول (١١):

جدول (١١) المقارنات البعدية المتعددة لمجالي الاستبانة وللدرجة الكلية للاستبانة تبعا لمتغير المرحلة التعليمية طبقا لاختبار شيفيه

المجال	المرحلة التعليمية	المتوسط الحسابي	ابتدائي	متوسط	ثانوي
1	المجال الأول:	4.17	-		
	المجال الإداري	4.21		-	
		3.82	-0.350*	0.388*-	-
2	الدرجة الكلية لتطبيق المساءلة الإدارية	4.11	-		
		4.16		-	
		3.78	0.336*-	0.378*-	-

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من جدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة للمجال الإداري ولدرجة تطبيق المساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية بين مرحلتي التعليم الابتدائية والمتوسطة وبين المرحلة الثانوية وذلك لصالح مرحلتي التعليم الابتدائية والمتوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بعض معلمي المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة حديثو عهد بالمهنة مما يتطلب وجود متابعة بشكل أكثر صرامة من معلمي المرحلة الثانوية.

ثانياً: بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة:

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين التي تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين طبقاً لمتغير سنوات الخبرة كما هو مبين بالجدول (١٢):

جدول (١٢) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	المؤهل العلمي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المجال الأول: المجال الإداري	أقل من ١٠ سنوات	45	4.10	0.74	-0.21	150	0.84
	١٠ سنوات فأكثر	107	4.12	0.65			
المجال الثاني: المجال الفني	أقل من ١٠ سنوات	45	3.93	0.90	-0.62	150	0.54
	١٠ سنوات فأكثر	107	4.03	0.85			
الدرجة الكلية تطبيق المساءلة الإدارية	أقل من ١٠ سنوات	45	4.02	0.79	-0.45	150	0.66
	١٠ سنوات فأكثر	107	4.08	0.73			

يتبين من جدول (١٢) أن قيمة "ت" لجميع المجالات والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين (٠,٢١ - ٠,٠٦٢) وجميعها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالها الإداري والفني بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قائد المدرسة يهتم بالمساءلة الإدارية لجميع المعلمين سواء أكان معلم ذا خبرة أو معلم حديث فالتابعة الإدارية والفنية للمعلمين هي من المهام الدائمة لقائد المدرسة كما أن إصدار الدليلين الإجرائي والتنظيمي في عام ١٤٣٦هـ كان له أثر واضح في متابعة قادة المدارس للمعلمين.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة العجلوني (٢٠١٧)، ودراسة صالحة عيسان وشيخة الخروصي (٢٠١٦).

ثالثاً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

لحساب دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين التي تعزى لاختلاف متغير المؤهل العلمي قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (ت) لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين طبقاً لمتغير المؤهل العلمي كما هو مبين بالجدول (١٣):

جدول (١٣) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المجال الأول: الإداري	بكالوريوس فأقل	134	4.17	0.63	2.92	150	0.004
	أعلى من بكالوريوس	18	3.69	0.83			
المجال الثاني: الفني	بكالوريوس فأقل	134	4.09	0.80	3.43	150	0.001
	أعلى من بكالوريوس	18	3.37	1.07			
الدرجة الكلية لتطبيق المساءلة الإدارية	بكالوريوس فأقل	134	4.13	0.69	3.30	150	0.001
	أعلى من بكالوريوس	18	3.53	0.94			

يتبين من جدول (١٣) أن قيمت "ت" لجميع المجالات والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين (٢,٩٢ - ٣,٤٣) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالها الإداري والفني بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح أفراد العينة في فئة بكالوريوس فأقل.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الحاصلين على مؤهل أعلى من بكالوريوس على دراية أكبر بالمجالات الإدارية والفنية، مما قد يخفف عبء متابعتهم في بعض الأنشطة من قبل قادة المدارس على أساس أن من لديهم مؤهلات أعلى من بكالوريوس قلما يقعون في أخطاء إدارية أو فنية، وأما كثرة عدد أفراد العينة الحاصلين على مؤهل بكالوريوس فأقل فيعزى إلى أنهم الأعم الأغلب في العينة وفي مجتمع الدراسة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة صالحه عيسان وشيخة الخروصي (٢٠١٦)، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة العجلوني (٢٠١٧)، ودراسة الزعبي (٢٠١٤).

ملخص نتائج الدراسة والتوصيات::

تضمن هذا الجزء عرضاً لملخص نتائج الدراسة، ثم تبع ذلك تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها إثراء المجال البحثي ثم مجموعة من المقترحات وفيما يلي عرض ذلك تفصيلاً:

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

من خلال ما تم عرضه فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- يتم تطبيق المساءلة الإدارية بدرجة كبيرة بمدارس محافظة بلقرن بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٦) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٤) بشكل عام في مجالها: الإداري والفني.
- ففي المجال الإداري جاء تطبيق المساءلة الإدارية بدرجة كبيرة بمدارس محافظة بلقرن بمتوسط حسابي بلغ (٤,١١) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٧).
- ومن أبرز مجالات تطبيقها في المجال الإداري بعد ترتيبها تنازلياً هي:
أولاً: متابعة دوام المعلمين في المدرسة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٥٣) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٩).
- ثانياً: ومتابعة المعلمين في إشرافهم اليومي على الطلاب بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤١) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٢).
- ثالثاً: وتشجيع المعلمين على الالتزام بأوقات الاجتماعات بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٣).
- وأما أقلها فيتمثل في الآتي:
أولاً: درجة تطبيق قائد المدرسة لائحة العقوبات تجاه من يسيء لأخلاقيات مهنة التعليم بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٠) وانحراف معياري بلغ (١,٢٠).
- ثانياً: متابعة الدورات التدريبية لتحسين أداء المعلمين بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٩) وانحراف معياري بلغ (١,٠٣).
- ثالثاً: التوصية بعدم صلاحية بعض المعلمين لأداء عمله المكلف به بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩٩) وانحراف معياري بلغ (١,٣٣).
- وفي المجال الفني جاء تطبيق المساءلة الإدارية بدرجة كبيرة بمدارس محافظة بلقرن بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٦).
- ومن أبرز مجالات تطبيقها في المجال الفني بعد ترتيبها تنازلياً هي:
أولاً: مراقبة انتظام الحصص الدراسية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٧).
- ثانياً: متابعة تنفيذ المعلمين لأهداف خططهم الدراسي بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٣) وانحراف معياري بلغ (٠,٩١).

ثالثاً: المراجعة الدورية لنسب نجاح الطلاب بالمدرسة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٣٢) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٦).

وأما أقلها فيتمثل في الآتي:

أولاً: درجة مساءلة قائد المدرسة للمعلمين على تقصيرهم في إدارة الصف بشكل فعال بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥) وانحراف معياري بلغ (١,١٤).

ثانياً: لفت نظر المعلمين بسبب ضعفهم في تخطيط الدروس بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٩) وانحراف معياري بلغ (١,١٥).

ثالثاً: تشجيع المعلمين على اكتشاف أخطاء الكتب الدراسية في مجال تخصصهم بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٢) وانحراف معياري بلغ (١,١٧).

٢- كما دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية في المجال الفني.

٣- وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة للمجال الإداري ولدرجة تطبيق المساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

٤- كما دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالها الإداري والفني بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٥- وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالها الإداري والفني بمحافظة بلقرن من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثانياً: توصيات الدراسة:

١ - الاهتمام بتطبيق لائحة أخلاقيات العمل من قبل قادة المدارس، حيث أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المساءلة الإدارية فيما يتعلق بأخلاقيات العمل جاءت في مراتب متدنية.

٢ - التعرف على الحاجات التدريبية للمعلمين من خلال تقارير المساءلة الإدارية من خلال تقصي آرائهم في ذلك، فربما يقع بعض المعلمين في الأخطاء الإدارية والفنية نتيجة لقلّة خبرة وعدم معرفة.

٣ - استحداث معايير يتم تقييم صلاحية المعلم لأداء عمله مما يساعد القادة على كتابة التقارير العلمية بشأن صلاحية المعلمين.

٤ - الاهتمام بالإدارة الصفية من قادة المدارس والمساءلة الإدارية للمعلم المقصر في ذلك حيث تعد الإدارة الصفية أحد أهم أسباب نجاح العملية التعليمية.

- ٥ - على قادة المدارس لفت انتباه المعلمين ممن لا يدركون أهمية تخطيط الدروس بشكل جيد وإقامة دورات تدريبية لهم إن لزم الأمر لتدريبهم على طريقة إعداد تخطيط الدروس.
- ٦ - على قادة المدارس إثارة تفكير المعلمين وحثهم على مراجعة المناهج الدراسية وأوجه القصور بها والأخطاء إن وجدت والتعرف على سبل تفادي تلك الأخطاء وكيف يتم معالجة القصور في المناهج وتقييمهم على ذلك.
- ٧ - مشاركة قادة المدارس للمعلمين في لجان تطوير المناهج المدرسية وأساليب العمل بالمدرسة حتى يتم الأخذ بالاعتبار المشاكل التي تعوق المعلمين عن تطبيق التعليمات واللوائح المدرسية.
- ٨ - تدريب قادة المدارس على منظومة التعامل الإنساني مع المعلمين لرفع الروح المعنوية لديهم، والارتقاء بمستوى الثقة بينهم حتى يشعر المعلم بعدالة التقييم.
- ٩ - تطوير برامج تدريب قادة مدارس التعليم العام وتضمينها أبعاد المساءلة الإدارية في مجالات الاتصال والمناخ التنظيمي والعلاقات الإنسانية، وعمليات اتخاذ القرار بناء على معطيات التغذية الراجعة، والاستفادة من قواعد البيانات والمعلومات ذات الصلة رفع مهارة الاتصال الجيد لدى المعلمين.
- ١٠ - على قادة المدارس مساءلة المعلمين على عدم وضع خطط علاجية للطلاب ذوي التحصيل المدني فقد أظهرت النتائج عدم الاهتمام الكافي من قبل المعلمين بالخطط العلاجية لمتدني التحصيل الدراسي.
- ١١ - تشجيع قادة المدارس للمعلمين على إجراء البحوث لما لها من دور مهم في تطوير مستوى أدائهم التعليمي حيث أظهرت النتائج قصور المعلمين في توجيه طلابهم نحو مصادر المعرفة التي تثرى المادة العلمية.
- ١٢ - حث المعلمين وتشجيعهم على إقامة ورش عمل ودورات وتدريبية للطلاب لموضوعات الكتاب المدرسي.
- ١٣ - تقديم الحوافز المناسبة للمعلمين ممن يقومون بالأعمال المطلوبة خارج الدوام الرسمي في حال عدم اكتمالها وقت الدوام الرسمي.
- ١٤ - تطوير أساليب المساءلة والمتابعة لقادة المدارس وأن تكون هناك خطة واضحة للمتابعة والمساءلة لجميع المعلمين ويتم رصد ذلك في السجل التراكمي للمعلم وإطلاع المعلم عليه.
- ١٥ - نشر ثقافة المساءلة الإدارية على مستوى مدارس التعليم العام لما له أثر واضح في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.
- ١٦ - عمل اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات التي تتكرر من المعلمين وذلك بغرض الوصول إلى وضع حلول مناسبة لها لضمان عدم تكرارها ورفع مستوى أداء المعلمين.

١٧ - تشجيع المبدعين من المعلمين لتحفز الآخرين على القيام بأعمال إبداعية.

ثالثاً: المقترحات:

١. إجراء المزيد من الدراسات حول دور المساعدة الإدارية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية.
٢. إجراء دراسة للكشف عن دور المساعدة الإدارية في التحصيل الدراسي للطلاب.
٣. إجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين المساعدة الإدارية والإبداع لدى المعلمين.
٤. إجراء دراسة للتعرف أثر المساعدة الإدارية في الالتزام باللوائح المدرسية من قبل الطلاب والمعلمين.
٥. العمل على إيجاد نظام وقاعدة بيانات موحد للمساعدة الإدارية وفق معايير واحدة تطبق على جميع العاملين وربطها بوزارة التعليم مباشرة حتى يتم الأخذ بعين الاعتبار أهم مشكلات المعلمين عند وضع خطط علاجية ودورات تدريبية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو حمدة، سعدة أحمد (٢٠٠٨). درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو شقدهم، عزة و ياسين، رزان الشيخ و سعدي، معتز و المصري، مجد (٢٠١٠). أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس. (مشروع تخرج)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

بصدوق، فاطمة وعطاب، حميدة (٢٠١٠). أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة على الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المدية، الجزائر.

الحارثي، عبد الله صالح مريس (٢٠٠٨). بناء أنموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

الحربي، أحمد صالح هليل (٢٠٠٣). الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الحسنات، يسري (٢٠١٣). واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

حويل، إيمان مصطفى (٢٠١٢). واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيه. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

خليفات، عبد لفتاح صالح و المطارنة، شيرين محمد (٢٠١٠). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٦ (١، ٢)، ٥٩٩-٦٤٣.

الرهيط، عبد الرحمن سليمان فهد (٢٠٠٤). العلاقة بين نتائج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم المتميز في مراحل التعليم العام ونسب التفاعل اللفظي في أداة فلاندرز. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الزرعي، على غنيم (٢٠١٤). درجة ممارسة مديري مدارس الكويت للمساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

الزرعي، ميسون طلاع (٢٠١١). دور وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في تنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية. دراسات العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، (1) 216-233، 38.

زويش، سامية (٢٠١٤). محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة: دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد بحيزر. (رسالة ماجستير)، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.

سلامة، جهاد حسن محمود (٢٠١٣). دور المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة الفوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل تطويره. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشامان، أمل سلامة (٢٠٠١). أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية ١٣ (٢)، ٣٧٧-٤٣٨.

الشريف، حنين نعمان (٢٠١٣). أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشمري، سالم عواد (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

عيسان، صالح والخروصي، شيخة (٢٠١٦). متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها. مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، (2) 17، 45-80.

الصريرة، خالد والقضاة، محمد (٢٠٠٩). القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات التربوية. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة الإسراء الخاصة، عمان، الأردن، ٥ (٣)، ٢٣٣-٢٤٧.

الصريرة، خالد أحمد (٢٠١١). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. مجلة جامعة دمشق، سوريا، ٢٧ (٢، ١)، ٦٠١-٦١٣.

عربيات، بشير (٢٠١٢). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس: كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن ٢٠ (٢)، ٧٠٥-٧٣٦.

القضاة، أحمد عواد مفلح (٢٠٠٥). أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.

القهيديان، سارة محمد صالح (٢٠٠٩). واقع المساءلة التربوية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة ومتطلبات تفعيلها ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر مديرات هذه المدارس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

محمد، عبد الخالق فواد (٢٠١٢). آليات مقترحة لتفعيل مدخل المحاسبية التعليمية الشاملة بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمصر في ضوء توجهات الإدارة التربوية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة قناة السويس، مصر (٣١)، ١٨١-٢١٩.

المسوري، أحمد عبد القادر (٢٠١٢). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة الأستاذ، مدينة درنا، الأردن (٢٠١)، ٦٦٥-٦٨٩.

عبد اللطيف، عبد اللطيف وتركان، حنان (٢٠٠٥). الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، ٢٧ جامعة دمشق، سوريا (٤)، ١٢٧-١٤٩.

العجلوني، صفوان سعيد (٢٠١٧). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في مديرية تربية قسبة المفرق. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

عمر، نسرين محمد (٢٠١٤). أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على مستشفى البشير. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العمرات، محمد. (٢٠١٠). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة الطفيلة التقنية، الطفيلة، الأردن ٦ (٤) ٣٤٩ - ٣٥٩

عيسى، حمد علي عبد الله (٢٠١٤). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.

ناصر، حسن محمود حسن (٢٠١٠). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

النميان، عبد الله عبد الرحمن (٢٠٠٣). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Ataphia, D., (2011). An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary Schools in Delta State. *African Journal of Social Sciences*, 1(1), pp.115-125.

Callero ,Elizabeth.(1998). The Relationship Between Autonomy, Traditional Public Schools and charter Schools in California, *Dissertation Abstracts International* , A 58 - 12. P. 4504.

Washington, Kofa (2000) , *An Investigation of the Attitude of Ohio Uraban Puplic, School Superintendents Regarding Educational Accountability the Comparison Of these Attitudes whith those perceived by Board of Education Members* , Unpublished Doctoral Dissertation Bowling Green State University.