

متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها

أ. شيخة بنت سعيد الخروصي

وزارة التربية والتعليم

سلطنة عمان

Sheikh.al-kharousi@moe.om

أ.د. صالحه عبدالله عيسان

قسم الأصول والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة السلطان قابوس

sissan@squ.edu.om

متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها

أ.د. شيخة بنت سعيد الخروصي

وزارة التربية والتعليم
سلطنة عمان

أ.د. صالحة عبدالله عيسان

قسم الأصول والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة السلطان قابوس

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان، والكشف عن دلالة الفروق في هذه المتطلبات باختلاف متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية. تم اختبار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وعددها (171) مديراً ومديرة من مجموع العاملين بالمدارس الحكومية في سلطنة عمان. ولجمع البيانات الخاصة بالدراسة، تم تطوير استبانة، تكونت من (48) فقرة، وتوزعت على ثلاثة محاور، هي: (شفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها، وأدوات المساءلة الإدارية وأساليبها، وشروط فريق المساءلة الإدارية).

وبمعالجة البيانات إحصائياً عن طريق الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان بدرجة مرتفعة.
 2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في محور شروط فريق المساءلة الإدارية، ولصالح مؤهل الدكتوراه/ الماجستير.
 3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية في المتطلبات بشكل عام، ومحور شروط فريق المساءلة الإدارية، ولصالح ذوي الخبرة الأكثر.
- وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تم اقتراح بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: المساءلة الإدارية، المدارس الحكومية، شفافية المساءلة الإدارية.

Requirements of Applying Administrative Accountability on Government Schools in the Sultanate of Oman from the Perspective of School Principals

Prof. Salha A. Issan

College of Education
Sultan Qaboos University

Mrs. Sheikha S. Al-kharousi

Ministry of Education
Sultanate of Oman

Abstract

The present study sought to identify the administrative accountability application requirements at the government schools in the Sultanate of Oman. It also focused on highlighting the differences among the sample group attributed to their gender, qualifications and number of years of experience.

The population of the study consisted of all employees working at the government schools in the Sultanate of Oman. A random sample of (171) principals was selected from the whole population.

In order to collect the data, a questionnaire was developed. It consisted of (48) statements which were grouped under three dimensions (administrative accountability transparency and spreading its culture, administrative accountability tools and methods and conditions of administrative accountability team).

The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The analysis revealed the following results:

1. The sample of the study valued administrative accountability application at the government schools in the Sultanate of Oman to a great extent.
2. There were statistically significant differences from the sample's point of view about conditions of administrative accountability team attributed to scientific qualification in favor of PhD/Master holders.
3. There were statistically significant differences from the sample's point of view about administrative accountability application in general and on the dimension of conditions of administrative accountability team attributed to number of years' experience in favor of the most experienced principals.

In the light of the study results, a number of recommendations were suggested.

Keywords: Administrative Accountability, Government Schools, administrative accountability transparency.

متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها

أ. شيخة بنت سعيد الخروصي
وزارة التربية والتعليم
سلطنة عمان

أ.د. صالحة عبدالله عيسان
قسم الأصول والإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة السلطان قابوس

المقدمة:

يُعتبر النظام التعليمي أحد الأنظمة التي تأسست بهدف الإسهام الإيجابي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتربوية، فقد سعت الدول إلى وضع تشريعاته، وتطوير سياساته وآلياته، وحرصت على توفير كافة الإمكانيات لرفع كفاءة مؤسساته وفعاليتها. فالنظام التعليمي يتطلب من القائمين عليه، ضرورة الأخذ بمنهجية المراجعة والمتابعة، والتأكيد على المساءلة؛ لرفع كفاءته والمحافظة على الجودة النوعية لمخرجاته، ضمن أطر علمية وعملية، تتصف بالواقعية، والمرونة والديناميكية (أخوارشيدة، ٢٠٠٦). إن وضوح الرؤية وتطبيق التقويم الشامل للنظام التعليمي، يساعدان على رفع مستوى مخرجاته، وتلبية حاجات المجتمع وطموحاته، وجعله قادراً على التفاعل مع الثقافات العالمية، والمساهمة في تطوير الحضارة الإنسانية.

وتعد المساءلة من أبرز الاستراتيجيات للمحافظة على جودة العملية التعليمية؛ حيث تُسهم في تصحيح مسارها، وتحسين نوعية خدماتها المقدمة للمتعلمين، وتوجيه خطتها المستقبلية. ويمكن تعريفها: بأنها قيام فرد بمساءلة آخر عن أداء من المفروض أن يقوم به وإشعاره بمستوى هذا الأداء، وهي وسيلة تتم عبرها متابعة العاملين حول كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة لهم (الطويل، ٢٠٠١). وأوضح محمد (٢٠٠٩) أن المساءلة ترتبط بمراقبة الأداء داخل المؤسسة التعليمية؛ حيث يتم التأكد من أن القرارات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة تتوافق مع النتائج المرغوبة، وتتضمن 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 للارتقاء بجودته، والكشف عن نقاط الضعف في أداء الأفراد والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف، وعلاج السلبيات أو تلافيتها من جهة أخرى (عبد

المنعم، ١٩٩٨). لذلك يُفترض أن تكون المساءلة تكوينية وختامية: أي أن تكون عملية مصاحبة لمراحل الأداء في النظام كافة بهدف تدعيم وإثراء إيجابيات هذا الأداء في الوقت الذي تشكل فيه المساءلة المستمرة وسيلة سيطرة على الخلل في الأداء قبل استفحاله، وإجراء عمليات التصحيح اللازمة والممكنة له، وبذلك تكون المساءلة عملية ملازمة ومرافقة لكل مراحل العمل الإداري، هدفها التحقق فيما إذا كان كل شيء في المؤسسة يسير وفقاً للخطة المرسومة والأهداف والغايات المحددة (الطويل، ٢٠٠١).

من هنا تبرز أهمية المساءلة في كونها وسيلة لمتابعة عمل المرؤوسين، وهي مدخل للتأكد من كيفية الأداء الفعلي، وتكوين أفكار عن كيفية الأداء الأنسب، كما أنها تلقي الضوء على أي خلل تعاني منه المؤسسات، فالمساءلة تزودنا بالصورة الحقيقية للنظام، وتعزز قوة القيادة فيه، وتعمل على تفعيل مسؤولية الأفراد العاملين في هذا النظام عبر تعاملها بشفافية مع كافة مكونات النظام وأدائه (أخوارشيدة، ٢٠٠٦). وهي ضرورية لضبط العمل الإداري وتحسين المناخ العام للمؤسسة وتوفير بيئة وثقافة إدارية يسودها الثقة، وبشكل وجودها عاملاً داعماً لجودة تصميم وتنفيذ السياسات العامة وتطبيق فعال للبرامج والمشروعات (الروابدة ودويري، ٢٠٠٤).

ومما لا شك فيه أن الوصول إلى تحقيق مساءلة فاعلة، يتطلب مجموعة من المعايير والشروط، والعناصر، والاحتياجات، والتي يمكن أن يُطلق عليها متطلبات أساسية ينبغي توافرها لتحقيق الأهداف المنشودة. وقد أشار المهدي (٢٠٠٨)، وعبد الستار (٢٠٠٩) إلى مجموعة من المتطلبات أبرزها: نشر ثقافة المساءلة الإدارية بين أطراف العمل وقطاعاته المختلفة، بما يضمن تحقيق القناعة لدى كافة عناصر المنظومة التعليمية، متضمناً الوعي بمفهوم المساءلة الإدارية وعناصرها وأهميتها في تطوير العملية التعليمية، بالإضافة إلى تهيئتهم نفسياً لفهمها وتقبلها بما يضمن التزامهم، ويقلل من مقاومتهم، وينمي لديهم الإحساس بالمسؤولية والالتزام.

كما يُشكل متطلب وضوح أهداف المساءلة الإدارية وإمكانية قياسها أهمية كبيرة، يمكن تحقيقها كما ترى أحمد (٢٠٠٦) في وضوح اللوائح والقوانين المنظمة للعمل لكل العاملين، ووجود قنوات اتصال وتبادل للمعلومات عن الأداء بين الرئيس والمرؤوسين؛ لاكتشاف أوجه القصور في الأداء في مراحله الأولى واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ويأتي متطلب وضع آليات عمل واضحة، وإجراءات غير معقدة، ملائمة لتحقيق الأهداف الموضوعية، ومتطلب وضوح الأدوار والمسؤوليات لجميع الأطراف المعنية، لتحديد علاقة التبعية التي تربط الرئيس والمرؤوسين، لتحديد مسار المساءلة، في مقدمة متطلبات المساءلة الإدارية

ذات الأهمية الكبيرة، بالإضافة إلى متطلب استمرارية التقييم والرقابة للأداء، الذي يُعطي صورة دقيقة عن أداء المؤسسة التعليمية، ويعكس مدى تحقيقها لأهدافها وتنفيذها لخططها، وبالتالي يُساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة وتقديم التغذية الراجعة.

ويحتل متطلب المشاركة الشاملة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم، والمجتمع المحلي حيزاً كبيراً من حجم متطلبات المساءلة الإدارية؛ لما له من دور واضح في إنجاح المساءلة الإدارية، إذ بدون المشاركة من الدولة والمجتمع المحلي والشركات والمؤسسات الخاصة، لن تتمكن الحكومة المحلية من إيجاد مساءلة حقيقية داخل المؤسسات التعليمية، على أن يتم ذلك في ضوء من الضبط الموجه لهذه المشاركة حتى لا تحيد عن أهدافها.

كذلك متطلب بناء مؤشرات يُعتمد عليها في إجراء المساءلة وتقييم العمل التعليمي؛ حيث يُعتبر المؤشر Indicator مقياساً كمياً أو نوعياً لأداء برنامج، يُستخدم لإثبات التغيير ويُورد تفاصيل قدرة العمل على تحقيق نتائج البرنامج؛ وحتى تكون المؤشرات مفيدة لمراقبة وتقييم نتائج البرنامج، من المهم تحديد مؤشرات تكون مباشرة وموضوعية وعملية وملائمة، وتحديثها بانتظام. ووضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عدة مؤشرات تمثلت في: السياق التعليمي وما يتضمنه من مؤشرات ديموغرافية، واقتصادية، واجتماعية، وثقافية، والتكاليف التعليمية وما تشتمل عليه من فئات الإنفاق، وأشكال الدعم وتدفعه من مصادره الأولية إلى مستخدميه النهائيين، كذلك المشاركة التعليمية من داخل الوسط التعليمي وخارجه، والعاملون في الحقل التعليمي، من حيث استقرارهم في التعليم، وإجراء المتابعة والتقييم لأدائهم، أيضاً نتائج التعليم وعلاقتها بمستويات الإنجاز، من حيث توزيع تقديرات المتعلمين، والفروق بين المؤسسات وعلاقة هذه النتائج بسوق العمل وغيرها من نسب التخرج، ونسب التسرب، ونوعية المشاركات العلمية وغير العلمية وحلقات النقاش.

بالإضافة إلى متطلب تطوير شبكة معلومات ونظام جيد للتواصل بين كافة الدوائر والمؤسسات لتسهيل تدفق المعلومات، ومتطلب مصداقية الإدارات العليا واضعي خطط المساءلة، وواقعية الجهات المعنية بتنفيذها؛ حيث يكون الهدف الأساسي الارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم بعيداً عن أي علاقات شخصية، على أن يتم تعزيز ذلك بدعم سياسي واضح؛ حتى يتمكن هؤلاء من اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم المؤسسة التعليمية، وبنية مجتمعية تتسم بوضوح الرؤية، ومناخ ديمقراطي سليم، وإرادة وطنية تملك مسؤولية اتخاذ القرار.

يُضاف إلى المتطلبات السابقة، متطلب الشفافية ونشر المعلومات والتقارير؛ والذي يتمثل كما أوضح الصاوي (٢٠٠٩) في توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن

بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم، واتخاذ القرارات المناسبة، واكتشاف الأخطاء. وأيضاً متطلب تحسين الإدارة عن طريق البرامج التدريبية المختلفة مما يساعدها على القيام بمهامها ومسؤولياتها والإبداع في العمل. فوجود كوادر بشرية كفاءة وفعالة تتسم بالأمانة في كافة مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية يُعتبر عنصراً مهماً في تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة؛ فهذه الكوادر البشرية هي التي تقوم بالتطبيق الفعلي لكافة مكونات الأنظمة والسياسات والإجراءات الداخلية في المؤسسة (أبودية، ٢٠٠٧). كذلك متطلب تنمية قدرات العاملين على التقييم الذاتي، مع التركيز على إجراء تقييم للأساليب التنظيمية التي تفرضها السلطة على المستوى المركزي.

وفي سلطنة عمان فإن النظام التعليمي رغم الإصلاحات التي شملته، إلا أنه مازال يفتقر إلى نظام شامل للمساءلة يتضمن عناصر النظام التعليمي كافة، مع توصيف لمعايير الأداء، ومؤشرات التقدم، ووضع تصنيفات لمستويات المدارس من حيث تحقيقها للمعايير الوطنية المحددة، وما يتبع ذلك من الحصول على المكافآت المادية أو المعنوية أو تطبيق العقوبات على المدارس التي لم تحقق الأهداف والمعايير وفق المؤشرات المحددة (الراسبي، ٢٠٠٦).

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت المساءلة الإدارية، هدفت دراسة ليفي (Levy, 1997) التعرف على قضايا المساءلة في نظام أونتاريو التعليمي بكندا، تم عمل (٣٠) مقابلة لتربويين في المدارس الثانوية، والكليات، والجامعات على المستوى الحكومي لمدة ستة أشهر، وقد تم تصنيف المعلومات التي تم جمعها على ستة محاور رئيسية هي: التعريف العام بالنظام التعليمي، والوقوف على مدى إدراك مفهوم المساءلة، والمسؤولية، والقياس، والاتجاهات المستقبلية، والتمويل، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وضوح مفهوم المساءلة، والبرامج التي تم تطويرها، وأن هناك حاجة ماسة إلى نظام مساءلة يُسهم في دعم عملية التواصل بين جميع المؤثرين والمتأثرين بالنظام التعليمي، كما أظهرت حاجة متزايدة للمشاركة في المسؤولية، وتوسيع حجم الشراكة، والتركيز على التدريب والتطبيق.

بينما تعرفت دراسة الدريني (٢٠٠٠) إلى اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في العاصمة عمان بالملكة الأردنية الهاشمية وعلاقتها ببعض المتغيرات، تم بناء استبانة وُزعت على (١٥٠) مديراً ومديرة، وبينت نتائج الدراسة أن اتجاهات مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة العاصمة كانت إيجابية، بالإضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، ونوع المدرسة، لصالح المديرين في المدارس الخاصة. وقام الروابدة وزميله (٢٠٠٤) بدراسة هدفت التعرف على وجهات نظر المديرين حول

مفهوم المساءلة، وآليات ممارسة عملياتها في الإدارة العامة الأردنية في أجهزة الرقابة المركزية (ديوان المحاسبة، وديوان الرقابة والتفتيش، وديوان الخدمة المدنية، ومديرية مراقبة الشركات، ومعهد التدريب الوطني). وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة ممن يشغلون منصب مدير ورئيس قسم والبالغ عددهم (٨٤) فرداً، وأظهرت النتائج تمتع المديرين في الوحدات الإدارية المبحوثة بالإدراك العالي لمفهوم المساءلة وآلياتها في الإدارة العامة، وازدياد الحاجة لمأسسة المساءلة أي جعلها مكوناً رئيساً في النظام التعليمي، وضرورة تفعيلها في ظل الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

بينما ركزت دراسة الراسبي (٢٠٠٦) على تطوير أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عمان، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (١٣٦) فقرة، موزعة على ثلاثة أجزاء: تضمن الجزء الأول عناصر مساءلة الأداء، بينما تضمن الجزء الثاني مساءلة فئات النظام التربوي عن تقصيرها في القيام بالمسؤوليات المنوطة بها، أما الجزء الثالث تضمن المعوقات التي تحد من وجود نظام لمساءلة الأداء، وبلغت عينة الدراسة (٢٣٩٣) فرداً؛ تضمنت رؤساء أقسام مديريات التربية، والمشرفين، ومديري المدارس، والمعلمين من ثلاث مديريات للتربية والتعليم. بينت نتائج الدراسة أن تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق عناصر مساءلة الأداء جاءت بدرجة كبيرة في مجالي: نظام التقرير عن النتائج التربوية، والتوصيف الوظيفي، وجاءت بدرجة متوسطة في مجالات: الأهداف التعليمية، والأهداف التربوية، والمعايير، ونظام التقييم، ونظام الحوافز على التوالي. وخلصت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لمساءلة الأداء في النظام التربوي.

وقام الحارثي (٢٠٠٨) بدراسة هدفت بناء أنموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وُزعت على عينة الدراسة المكونة من (٢٩٧) مديراً ومديرة في الإدارات الثلاث (تبوك، ومكة، والرياض). أسفرت النتائج عن وجود درجة متوسطة لجميع أبعاد المجال الأول (واقع المساءلة التربوية)، ووجود درجة مرتفعة لمعوقات المساءلة التربوية، وخلصت الدراسة إلى وضع أنموذج للمساءلة التربوية يتكون من سبعة عناصر، هي: الأهداف التربوية، والأهداف التعليمية، والوصف الوظيفي، والمعايير، والحوافز، ونظام التقرير عن النتائج التربوية، والتقييم التربوي.

كما قامت الطراونة (٢٠٠٨) بدراسة هدفت معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وُزعت على عينة عشوائية مكونة من (٦٦١) موظفاً وموظفة من مجموع العاملين في مراكز ست وزارات؛ وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: درجة تطبيق

الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية؛ حيث إن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية، في حين شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيراً.

وأجرت ديجان (Duggan, 2009) دراسة نوعية هدفت فحص فهم قادة المدارس لتأثير سياسة المساءلة على تحسين وتطوير المدارس في أستراليا الغربية، وينصب التركيز على خبرات القادة في تنفيذ وتطبيق سياسة المساءلة، وبشكل أكثر تحديداً، فإن الدراسة تناولت كيف أن التقييم الذاتي والمراجعة التي تقوم بهما المدرسة - وهما اثنان من جوانب سياسة المساءلة في الإدارة والتدريب - يُؤثران على ممارسات المعلمين لإحداث تحسينات للطلاب. ولتحقيق هدف الدراسة، تم إجراء مقابلات مع عينة صغيرة مختارة بشكل قصدي بلغ عددها (١١) مدير منطقة ومدير مدرسة، وأظهرت الدراسة أن هناك توتراً حاصلً بين الأساليب التي يستخدمها المديرون في عملية تطبيق المساءلة وسياساتها سواء مع الإدارة التعليمية العامة أو من خلال الإجراءات البيروقراطية التي يواجهونها، كما كشفت عن وجود عوائق أخرى لتنفيذ سياسات المساءلة تمثلت في طبيعة إدارة التغيير، والنظرة إلى التدقيق المتزايد، وإصرار النظام على الامتثال، بغض النظر عن طبيعة المدرسة واحتياجاتها.

ومعرفة درجة تطبيق المساءلة التربوية في مجالاتها المحددة (الانضباط والأداء المهني، أخلاقيات المهنة والسلوكيات الشخصية، العلاقات الاجتماعية)، أجرت القهيدان (٢٠٠٩) دراستها التي هدفت أيضاً التعرف على متطلبات ومعوقات المساءلة التربوية، بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديراتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ والتي وُزعت على عينة عشوائية تبلغ (١٢٦) مديرة. أظهرت النتائج أن عينة الدراسة ترى أن المساءلة التربوية تُطبق بدرجة غالباً في مدارس التعليم العام الحكومي للبنات، وأنها توافق بشدة على المتطلبات المقدمة لتفعيل المساءلة التربوية، وتوافق على وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة التربوية.

وقدمت دراسة الخروصي (٢٠٠٩) تصوراً مقترحاً لتقويم مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء نظام المحاسبية بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة وُزعت استبانة على عينة الدراسة المكونة من (٩٥) مشرفاً تربوياً ومدير مدرسة، و (١٥٥) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك متطلبات لا بد من توافرها لتطبيق نظام المحاسبية فيما يخص لجنة المحاسبية ومواصفات عملها، وعملية التقويم الذاتي، والتقويم الخارجي، والعاملين بالمدرسة،

والمبنى المدرسي والتجهيزات، بالإضافة إلى مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام المحاسبية كنقص التمويل، والكوادر البشرية، ومقاومة التغيير، وضعف ثقافة المحاسبية. ودراسة أكبروري (Akporehe, 2011) التي هدفت التحقق من درجة المساءلة للمعلمين في إدارة المدارس الثانوية في مقاطعة أتيوب في نيجيريا، ولتحقيق هدف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها، وبناء استبانة كأداة لجمع البيانات، وُزعت على (٢٥٢) مديراً ومعلمًا يعملون في (٢١) مدرسة ثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فرق كبير بين تصورات مديري المدارس والمعلمين في موضوع مساءلة المعلم، كما خلصت الدراسة إلى أن المساءلة في النظام المدرسي لا يمكن أن تُعزز إلا من خلال الجهود التي تبذلها السياسة التعليمية على المستويات الكلية والجزئية فيما يتعلق بتنفيذ سياسات تعليمية فعالة وخاضعة للمساءلة.

وقامت جورج (٢٠١١) بدراسة هدفت إعداد نموذج مقترح لتطبيق المحاسبية التعليمية يُساعد على تحقيق الجودة في التعليم العام بجمهورية مصر العربية، شملت عينة الدراسة (١١٢) عضو هيئة تدريس ببعض كليات التربية، و(٢٢٢) مديراً، ومساعدًا، ومعلمًا بمدارس التعليم العام من مدن وقرى محافظتي الدقهلية وبورسعيد، وكانت أداة الدراسة استبانة مكونة من (١٥) سؤالاً. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق المحاسبية التعليمية يمكن أن يُساعد في تحقيق الجودة في التعليم العام، وخلصت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتطبيق المحاسبية تكون من مرحلتين هما: تطبيق المحاسبية التعليمية في توزيع مكافأة الاختبارات التي تُصرف سنوياً مع نهاية كل عام دراسي، وتطبيق المحاسبية التعليمية على النظام التعليمي بصفة عامة. كما أجرى الصالحي (٢٠١٢) دراسة بعنوان تأثير تطبيق الشفافية والمساءلة في الأنماط المحتملة للفساد الإداري؛ والتي هدفت تفعيل الحوكمة في المؤسسات من خلال تطوير أنظمة الشفافية والمساءلة الإدارية، وأهمية المساءلة ومعرفة معوقاتهما، وقد تم تطوير استبانة وتوزيعها على ست مؤسسات عامة، وخمس مؤسسات خاصة في محافظة ظفار بسلطنة عمان؛ حيث استهدفت الدراسة (٨٤) مديراً، ورئيس قسم، ومشرفاً في القطاعين العام والخاص. كان من أبرز نتائج الدراسة ضعف وضوح آليات المساءلة الإدارية في القطاعين، ومحدودية البرامج التدريبية المتعلقة بالمساءلة، ووجود معوقات للمساءلة في المؤسسات العامة أكبر منه في القطاع الخاص، وكان من ضمن توصيات الدراسة زرع ثقافة المساءلة لدى العاملين تجنباً للتجاوزات والانحرافات الإدارية المحتملة.

أما دراسة العمري (٢٠١٢) فقد تعرضت إلى تحليل نظام المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم، لتحديد درجة توافر عناصر المساءلة في النظام التربوي الأردني، تكون

مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا في مركز الوزارة، وموظفي الإدارة الوسطى في مديريات التربية والتعليم، وقد تم اختيار عينة الدراسة المكونة من (٦٦٢) فرداً بالطريقة العشوائية الطبقية، وكانت الاستبانة المكونة من (٣٥) فقرة، والموزعة على سبع مجالات أداة جمع البيانات. بينت نتائج الدراسة توافر عنصرين فقط من عناصر المساءلة التربوية، هما: عنصر الأهداف التربوية، وعنصر الأهداف التعليمية، وغياب خمسة عناصر. وفي ضوء النتائج السابقة خلصت الدراسة إلى العمل على تحديد عناصر المساءلة التربوية الملائمة لوزارة التربية والتعليم والمجتمع الأردني، واعتماد ما هو متوافر منها.

وكشفت دراسة حويل (٢٠١٢) عن واقع تطبيق مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين للمساءلة التربوية والجودة الشاملة، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها، تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية والبالغ عددهم (٩١) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات والتأكد من صدقها وثباتها، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط إيجابي بين المساءلة التربوية والجودة الشاملة، بالإضافة إلى وجود واقع عالٍ للمساءلة التربوية والجودة الشاملة في جميع مدارس وكالة الغوث الدولية.

وهكذا أكدت الدراسات السابقة على أهمية تطبيق المساءلة الإدارية على جميع القطاعات الحكومية والخاصة سواء كانت تعليمية أو غير تعليمية؛ لما تعود به من تحسين وتطوير لهذه المؤسسة من خلال تعزيز جوانب القوة فيها ومعالجة نواحي القصور، وإعطاء معلومات دقيقة عن مستوى إنجازها. وفي حين تناولت الدراسات السابقة المساءلة من جوانب متعددة، مثل: واقع المساءلة الإدارية ودرجة تطبيقها، واتجاهات العاملين نحو المساءلة، وبناء نماذج للمساءلة التربوية، ركزت الباحثتان في هذه الدراسة على تحديد متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس.

مشكلة الدراسة :

إن المدارس الحكومية مطالبة بتقديم نوعية متميزة من التعليم، الأمر الذي يقتضي وجود نوع من المساءلة عليها مستنداً على استخدام مجموعة من المعايير الموضوعية، مما يسمح بمراقبة التحسن المستمر في أدائها والكشف عن الانحرافات وتصحيحها، وتوجيه طاقة المؤسسة نحو الأهداف المخطط لها.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة، إلا أن نتائج بعض الدراسات العمالية قد توصلت إلى وجود قصور في تطبيق المساءلة الإدارية على التعليم العام؛ حيث أظهرت نتائج دراسة الراسبي

(٢٠٠٦) أن "درجة تطبيق عناصر المساءلة في النظام التعليمي العام جاءت بدرجة متوسطة في مجالات: الأهداف التربوية، والأهداف التعليمية، والمعايير، ونظام التقييم، ونظام الحوافز على التوالي، وجاءت توصياتها مؤكدة ضرورة تبني النظام التعليمي بالسلطنة نظاماً للمساءلة، مواكبةً للتطورات التربوية التي يشهدها من كافة الجوانب.

كما أكد الصاوي (٢٠٠٩) في المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية على أهمية المساءلة وضرورة وضع آليات لتعزيزها في كافة مؤسسات المجتمع؛ بسبب ما تعود به من تحسين وتطوير لهذه المؤسسات المختلفة، وأظهرت نتائج دراسة الخروصي (٢٠٠٩) وجود قصور في أداء مدارس الحلقة الأولى، ووجدت أن تطبيق نظام المساءلة قد أسهم في تطوير أداء النظم التعليمية التي قامت بتطبيقه.

بينما كشفت نتائج دراسة المنذري (٢٠١١) أن مجال المساءلة الإدارية جاء بدرجة متوسطة، من حيث توفر مؤشرات الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم. كما بينت نتائج دراسة الصالحي (٢٠١٢) ضعف وضوح آليات المساءلة الإدارية في القطاعين العام والخاص، ومحدودية البرامج التدريبية المتعلقة بالمساءلة، ووجود معوقات للمساءلة في هذين القطاعين، مما ينعكس سلباً على كفاءة هذه المؤسسات وإنتاجيتها.

أسئلة الدراسة:

ومما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في الأسئلة الآتية:

١. ما متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

١. تحديد متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان.
٢. الكشف عن دلالة الفروق في متغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية حول متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية.

٣. اقتراح إجراءات لتطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من:

١. معالجتها لموضوع مهم بالنسبة لمؤسسات التعليم العام، خاصة في الفترة الحالية التي تشهد تزايداً عالمياً ومحلياً في التوجه نحو الجودة والشفافية والمساءلة.
٢. متابعة لتوجهات حكومة سلطنة عمان نحو التطوير الإداري المتمثل في تبني الديمقراطية والشفافية والمساءلة.
٣. أن نتائجها قد تمثل أساساً يمكن الاعتماد عليه لاتخاذ قرارات رشيدة تعمل على تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة الإدارية للمسؤولين في وزارة التربية والتعليم.

حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في:

- الحدود الموضوعية :** سعت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية، وذلك ضمن ثلاثة مجالات رئيسية هي: شفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها، وأدوات المساءلة الإدارية وأساليبها، وشروط فريق المساءلة الإدارية.
- الحدود المكانية :** اقتصرَت الدراسة على المدارس الحكومية التابعة لإشراف وزارة التربية والتعليم.
- الحدود الزمنية :** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٣ / ٢٠١٤ م
- الحدود البشرية :** اقتصرَت الدراسة على مديري المدارس الحكومية ومديراتها في سلطنة عمان.

مصطلحات الدراسة :

تضمنت الدراسة المصطلحات الآتية:

- المساءلة (Accountability) :** وردت المساءلة في قاموس ميريام وبستر (Merriam-Webster, 2006) بمعنى الالتزام أو الرغبة بقبول المسؤولية وأن يكون الفرد مسؤولاً عن أعماله. ووردت في معجم المورد الحديث بمعنى المحاسبة التي جاءت من الفعل «حاسب» وهي المحاسبة عن أعمال معينة نتيجة مسؤولية الفرد عن أدائه، مما يجعله عرضة للمحاسبة، ومطالبته بتفسير وتعليل ما يُحاسب عنه (البلعكي، ٢٠٠٩).

ويرى مولغن (Mulgan, 2000) أن المساءلة هي: العملية التي من خلالها تقوم الهيئة ذات السلطة بسؤال الأشخاص عن أفعالهم، أو هي عملية تقديم التبريرات عن القيام بعمل معين. **المساءلة الإدارية Administrative Accountability**: يُعرف معجم مصطلحات ضمان الجودة في التعليم العالي المساءلة الإدارية بأنها: ”الالتزام بإثبات أن العمل قد سار طبقاً لما اتُفق 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“ (الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، ٢٠١٠، ص. ١٩). وتُعرف الباحثتان المساءلة الإدارية إجرائياً بأنها: التزام المدارس الحكومية بتقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها، وفق الأهداف المرسومة، والقوانين واللوائح المعمول بها في الوزارة، للتأكد من أن القرارات والأنشطة المختلفة داخل المدرسة تتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها والنتائج المرغوبة، ويتم ذلك من خلال مراقبة ومتابعة أداء المدارس، وتصحيح الانحراف وعلاجه، واتخاذ إجراءات بحق المخالفين.

منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لتحديد متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية، لمناسبتها لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة على جميع مديري المدارس الحكومية في سلطنة عمان ومديراتها والبالغ عددهم (٩٤٧) مديراً ومديرة وفقاً لإحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣؛ حيث تم اختيار عينة عشوائية قوامها (١٧١) مديراً ومديرة من مختلف محافظات السلطنة، وشكلت نسبة مقدارها (١٨٪) من حجم المجتمع الأصلي، تم التوزيع بشكل عشوائي عن طريق الرابط الإلكتروني؛ وقد توزع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة التصنيفية كما يظهرها الجدول (١).

الجدول (١)
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي
والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الوظيفية

متغيرات الدراسة	فئات المتغير	العدد	الإجمالي	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	٦٦	١٧١	٪٢٨,٦
	أنثى	١٠٥		٪٦١,٤
المؤهل العلمي	دكتوراه/ماجستير	٢٢	١٧١	٪١٢,٥
	دبلوم عال	٢٢		٪١٨,٧
	بكالوريوس	٩٧		٪٥٦,٧
	دبلوم متوسط أو أقل	١٩		٪١١,١
سنوات الخبرة الوظيفية	(١-١١)	٧٧	١٧١	٪٤٥,٠
	(١٢-٣٠)	٩٤		٥٥,٠

أداة الدراسة :

تمثلت أداة الدراسة في استبانة؛ تم بناؤها في صورتها الأولية، بالاعتماد على الأدب النظري كالمهدي (٢٠٠٨)، وعبدالستار (٢٠٠٩). صُممت أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي كالتالي: مهم جداً، مهم، مهم إلى حد ما، غير مهم، غير مهم إطلاقاً، وتمثل رقمياً الدرجات ٥، ٤، ٣، ٢، ١ على الترتيب، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من قسمين هما: القسم الأول: تضمن مصطلحات الدراسة، وخصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات التصنيفية التي تمثلت في متغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية. القسم الثاني: اشتمل على (٤٨) فقرة تم تضمينها في ثلاثة محاور أساسية، للكشف عن متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان.

صدق أداة الدراسة :

تم التحقق من صدق الأداة بطريقة الصدق الظاهري Face Validity؛ إذ جرى عرض الاستبانة بصورتها الأولية على ثمانية محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية، ومناهج طرق التدريس، والقياس والتقويم من جامعة السلطان قابوس، وجامعة نزوى، ووزارة التعليم العالي، ووزارة التربية والتعليم، وانتهت الأداة في صورتها النهائية، مشتملة على (٤٨) فقرة موزعة على محاور الدراسة الثلاثة.

ثبات أداة الدراسة :

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي للمحاور الثلاثة، وللأداة الكلية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha). والجدول (٢) يبين قيم معامل الثبات لكل محور على حدة وللأداة الكلية.

الجدول (٢)**قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها**

رقم المحور	محاور الدراسة	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)
١	شفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها	٠,٩٤
٢	أدوات المساءلة الإدارية وأساليبها	٠,٩٥
٣	شروط فريق المساءلة الإدارية	٠,٩٤
	الأداة الكلية	٠,٩٨

وجاءت قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لمحاور أداة الدراسة كمؤشرات كافية لاعتمادها؛ حيث تراوحت بين (٠,٩٤-٠,٩٥)، في حين بلغ معامل الثبات للأداة الكلية (٠,٩٨)، وهذه القيمة تعكس درجة ثبات عالية.

المعالجة الإحصائية :

- تمت معالجة البيانات الميدانية باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار «ت» لعينة واحدة One-Sample T-test، واختبار «ت» لعينتين مستقلتين Independent Sample T-test، وتحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واعتمدت الدراسة الحالية على نتائج اختبار «ت» لعينة واحدة للحكم على هذه المتطلبات، كما يظهرها الجدول (٣) الآتي.

الجدول (٣)**معياري الحكم على متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية**

م	قيمة «ت» المحسوبة	الدرجة
١	إذا كانت قيمة «ت» المحسوبة دالة إحصائياً وموجبة	مرتفعة
٢	إذا كانت قيمة «ت» المحسوبة غير دالة إحصائياً	متوسطة
٣	إذا كانت قيمة «ت» المحسوبة دالة إحصائياً وسالبة	منخفضة

نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

تم عرض نتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها؛ عن طريق المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة على أداة الدراسة، كما تم مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الأدبيات ونتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالمساءلة الإدارية.

أولاً: نتائج السؤال الأول

نص السؤال الأول على: ما متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الأداة الثلاثة، وللأداة الكلية؛ وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤,١٩) لأدوات المساءلة الإدارية وأساليبها، و(٤,٢٤) لشفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها، وللحكم على درجة هذه المتوسطات قورنت بالمتوسط النظري البالغ (٣,٠٠) باستخدام اختبار «ت» لعينة واحدة One-Sample T-test، والجدول (٤) يتضمن نتائج اختبار «ت».

الجدول (٤)

نتائج اختبار «ت» لعينة واحدة لتقديرات أفراد عينة الدراسة للحكم على متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية مرتبة تنازلياً (ن=١٧١)

م	متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت» المحسوبة	الدلالة	الدرجة
١	شفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها	٤,٢٤	٠,٦٢	٢٨,٢٨	٠,٠٠	مرتفعة
٣	شروط فريق المساءلة الإدارية	٤,٢٣	٠,٦٤	٢٧,٠٥	٠,٠٠	مرتفعة
٢	أدوات المساءلة الإدارية وأساليبها	٤,١٩	٠,٦٧	٢٣,٢٨	٠,٠٠	مرتفعة
	الأداة الكلية	٤,٢٩	٠,٦١٠	٢٨,٢٢	٠,٠٠	مرتفعة

يتضح من الجدول (٤) أن جميع قيم «ت» المحسوبة دالة إحصائياً وموجبة، وعند الرجوع إلى معيار الحكم على متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية (جدول، ٣)، يتضح أن المتوسطات الحسابية لمتطلبات تطبيق المساءلة الإدارية بمحاورها الثلاثة وللأداة الكلية تقع في فئة الدرجة المرتفعة، وكان أعلى متوسط حسابي في المحور المتعلق بشفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها. وهذه النتيجة تعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة، يعتبرون متطلبات (شفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها، وأدوات المساءلة الإدارية وأساليبها، وشروط فريق المساءلة الإدارية) مهمة بدرجة مرتفعة لتطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان. وتعرض

الباحثان سبب ارتفاع درجة المحاور الثلاثة كونها تمثل الأساس الذي تركز عليه المساءلة؛ فكل محور من هذه المحاور له دوره في تطبيق المساءلة الإدارية، وكل منهم مكمل للآخر. فالاهتمام بمخرجات التعليم العام وتجويدها يفرض تطبيق المساءلة الإدارية بكل أبعادها، نظراً للإيجابيات التي ستحققها المساءلة الإدارية في حال تم تطبيقها بالشكل الصحيح؛ فهي تلقي الضوء على أي خلل تعاني منه المؤسسة التعليمية، كما تقوم بتزويد النظام التعليمي بالصورة الحقيقية لوضعها.

وهذا جاء متوافقاً مع دراسة ليفي (Levy, 1997) التي أظهرت نتائجها أن هناك حاجة ماسة إلى نظام مساءلة يساهم في دعم عملية التواصل بين جميع المؤثرين والمتأثرين بالنظام التعليمي، ودراسة الدريني (٢٠٠٠) التي توصلت إلى أن اتجاهات المديرين نحو المساءلة كانت إيجابية، وأن المساءلة تبدو أكثر عدالة لشمولها جوانب القوة وأولويات التطوير في النظام التعليمي، ودراسة الروابدة ووزميلة (٢٠٠٤) التي أظهرت نتائجها ازدياد الحاجة لمأسسة المساءلة أي جعلها مكوناً رئيساً في النظام التعليمي، وضرورة تفعيلها في ظل الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

كما تتفق أيضاً مع دراسة القهيدان (٢٠٠٩) التي أظهرت موافقة أفراد عينة الدراسة وبشدة على المتطلبات المقدمة لتفعيل المساءلة التربوية في مدارس التعليم العام الحكومي للبنات، ودراسة جورج (٢٠١١) التي أظهرت أن تطبيق المساءلة يمكن أن يساعد في تحقيق الجودة في التعليم العام، ودراسة حويل (٢٠١٢) التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين المساءلة التربوية والجودة الشاملة.

كما أن حصول المحور المتعلق بشفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها على أعلى متوسط حسابي قد يعود إلى أن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يُعزز كل منهما الآخر، وهذا ما أكدته الراشدي (٢٠٠٧) بأنه في غياب الشفافية لا يمكن وجود مساءلة، ومالم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أي قيمة. وهذا ينسجم مع ما أشار إليه سجبولوم (Sjoblom, 1999) بأنه من الممكن النظر إلى الشفافية كمتطلب من أهم متطلبات المساءلة الإدارية، ومع ما يراه ثيركليدسن (Therkildsen, 2001) بأن الشفافية خطوة أولية في تحسين عملية المساءلة، لأن تطبيق مبادئ الشفافية يؤدي إلى تحسين الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات التعليمية عن طريق وضوح الأهداف ومراقبة الأداء، وكذلك مع ما ذكره بوفنز (Bovens, 2007) من أن الشفافية وحرية المعلومات أصبحت من أهم شروط تطبيق المساءلة الإدارية كونها تزود الجهات المسؤولة عن المساءلة بكل المعلومات الضرورية بحرية ووضوح.

وتتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة الطراونة (٢٠٠٨) التي وجدت علاقة طردية بين درجة تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية، أي أنه كلما ارتفعت درجة تطبيق الشفافية زاد مستوى المساءلة الإدارية، مما يؤكد أهمية الدور الذي تقوم به الشفافية في تهيئة البيئة التعليمية المناسبة لتحسين مستوى المساءلة الإدارية.

وبالنسبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات محاور الأداة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات المحاور الثلاثة، كل محور على حدة؛ وللحكم على درجة هذه المتوسطات قورنت بالمتوسط النظري البالغ (٣,٠٠) باستخدام اختبار "ت" لعينة واحدة؛ حيث كانت على النحو الآتي:

المحور الأول: شفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار «ت» لعينة واحدة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول (٥).

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار «ت» لعينة واحدة، لتقديرات أفراد العينة للحكم على المتطلبات المتعلقة بشفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها مرتبة تنازلياً (ن=١٧١)

الدرجة	الدلالة	قيمة «ت» المحسوبة	ع	س	الفقرات	م	ر
مرتفعة	٠,٠٠	٣٢,٧٦	٠,٦٩	٤,٧٧	إعلام المدارس بالقوانين واللوائح المعمول بها في الوزارة.	٢	١
مرتفعة	٠,٠٠	٢٦,٢٢	٠,٨٢	٤,٦٥	إصدار قوانين ولوائح لضبط أوجه القصور والتجاوزات الإدارية في المدارس.	١	٢
مرتفعة	٠,٠٠	٢٥,٤٥	٠,٨٤	٤,٦٤	إصدار الأدلة والمنشورات التوعوية حول مفاهيم المساءلة الإدارية.	٣	٣
مرتفعة	٠,٠٠	٢٣,٦٩	٠,٨٨	٤,٦٠	توفير قاعدة بيانات عن جميع العاملين بالمدرسة على البوابة التعليمية.	١٦	٤
مرتفعة	٠,٠٠	٢٦,٨٤	٠,٧٧	٤,٥٧	إصدار أدلة استرشادية للمدارس تتعلق بتنفيذ عملية المساءلة الإدارية وضوابطها.	٦	٥
مرتفعة	٠,٠٠	٢٦,٠٧	٠,٧٩	٤,٥٧	عقد محاضرات ولقاءات لتعريف المدارس بمبادئ المساءلة الإدارية.	٤	٥
مرتفعة	٠,٠٠	٢٤,٢٣	٠,٨١	٤,٥١	إشراك العاملين في المدرسة في وضع خطتها.	١٢	٦
مرتفعة	٠,٠٠	٢٢,٤٥	٠,٨٢	٤,٤٢	إشعار المدرسة بالخطة العامة المعدة لتطبيق المساءلة الإدارية عليها.	١١	٧
مرتفعة	٠,٠٠	٢١,٦٠	٠,٨٤	٤,٣٩	فتح قنوات تواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	٩	٨
مرتفعة	٠,٠٠	٢٢,٩٢	٠,٧٧	٤,٣٥	إشراك المدرسة في تحديد مؤشرات الأداء التي ستطبق عليها.	١٥	٩

تابع الجدول (٥)

الدرجة	الدلالة	قيمة «ت» المحسوبة	ع	س	الفقرات	م	ر
مرتفعة	٠,٠٠	١٧,٧٥	٠,٨٩	٤,٢٠	استطلاع آراء أولياء الأمور في الخدمات التي تقدمها المدرسة.	٨	١٠
مرتفعة	٠,٠٠	١٣,٣٧	١,٠٧	٤,٠٩	نشر مبادئ المساءلة الإدارية عبر مواقع التواصل الاجتماعي المتوفرة.	٥	١١
مرتفعة	٠,٠٠	١٤,٣١	٠,٩٦	٤,٠٥	تقديم تقارير دورية للوزارة عن نتائج التقييم الذاتي الذي تقوم به المدرسة.	١٠	١٢
مرتفعة	٠,٠٠	١٥,٧١	٠,٨٦	٤,٠٣	تعريف المجتمع المحلي بمؤشرات الأداء التي تعتمدها المدرسة.	١٣	١٣
مرتفعة	٠,٠٠	١٣,٦١	٠,٨٩	٣,٩٢	نشر المدرسة خططها وأهدافها للمجتمع المحلي بشكل دوري.	٧	١٤
مرتفعة	٠,٠٠	٨,٢٢	١,١٢	٣,٧٠	نشر نتائج التقييم الخارجي الخاصة بالمدارس في الموقع الرسمي للوزارة.	١٤	١٥

حيث (ر) الرتبة، (م) تسلسل الفقرة في الاستبانة، (س) المتوسط الحسابي، (ع) الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (٥) أن جميع فقرات متطلب شفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها دالة إحصائياً وموجبة، مما يدل على أهمية وجود جميع هذه المتطلبات لتطبيق المساءلة الإدارية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٧٠ - ٤,٧٧)؛ فجاءت الفقرة (٢) المتعلقة بإعلام المدارس بالقوانين واللوائح المعمول بها في الوزارة في الرتبة (١) حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة، وقد يعزى ذلك إلى أنه لا يمكن تطبيق هذه القوانين واللوائح دون إعلانها، فعلى أساسها تتم المساءلة، وبالتالي معرفتهم لهذه القوانين واللوائح سيضمن التزامهم بها. بينما حصلت الفقرة (١) المتعلقة بإصدار قوانين ولوائح لضبط أوجه القصور والتجاوزات الإدارية في المدارس على الرتبة (٢)، مما يوضح أهمية وجود تشريعات تلزم مقدمي الخدمات بالعمل ضمن هذا الإطار القانوني والالتزام به لتحقيق مستوى ملائم من الأداء؛ وهذا يتماشى مع حرص وزارة التربية والتعليم على رفع مستوى مخرجاتها، والتأكيد على جودة أنظمتها التعليمية من خلال سن التشريعات والقوانين التي تضمن التزام مؤسساتها بالمعايير والضوابط المتعارف عليها.

وتتفق نتيجة الفقرتين (٢، ١) مع ما ذكرته البرادعي (٢٠٠١) من أن الشفافية والوضوح والعقلانية في القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات تحدد مدى شرعية المساءلة، ومع ما توصلت إليه دراسة الصالحي (٢٠١٢) التي أظهرت نتائجها وجود معوقات للشفافية والمساءلة الإدارية في القطاعين العام والخاص في سلطنة عمان تمثل أبرزها في محدودية الأنظمة والقوانين الملزمة بتطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية.

أما حصول الفقرة (٣) التي تضمنت إصدار الأدلة والمنشورات التوعوية حول مفاهيم المساءلة الإدارية على الرتبة (٣)؛ فقد يعود السبب في ذلك إلى أهمية وجود هذه الأدلة والمنشورات التوعوية لنشر وتعميق الوعي الإيجابي بثقافة المساءلة الإدارية.

كما اعتبر أفراد عينة الدراسة المتطلبات المتعلقة بتوفير قاعدة بيانات عن جميع العاملين بالمدرسة على البوابة التعليمية، إضافةً إلى بقية المتطلبات المتعلقة بمحور شفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها، والتي يظهرها الجدول (٥)، كمتطلبات أساسية لتطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية. وتتسجم هذه النتيجة مع ما ذكرته دراسة الطراونة (٢٠٠٨) في أن قدرة نظم المساءلة على تهيئة البيئة التعليمية المناسبة للوصول إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير تعتمد بشكل أساسي على مدى الوضوح والشفافية في المعلومات والقوانين والتشريعات، وعمليات تقييم الأداء وقوة الاتصالات.

المحور الثاني: أدوات المساءلة الإدارية وأساليبها

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار «ت» لعينة واحدة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول (٦).

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار «ت» لعينة واحدة، لتقديرات أفراد العينة للحكم على المتطلبات المتعلقة بأدوات المساءلة الإدارية وأساليبها مرتبة تنازلياً (ن=١٧١)

الدرجة	الدلالة	قيمة «ت» الحسابية	ع	س	الفقرات	م	ر
مرتفعة	٠,٠٠	٢٤,٧١	٠,٧٩	٤,٥٠	القيام بالزيارات الميدانية للتأكد من حسن أداء العمل المدرسي.	١٩	١
مرتفعة	٠,٠٠	٢٠,٧٥	٠,٨٨	٤,٣٩	استخدام التقارير لتكريم المجيدين من العاملين.	١٨	٢
مرتفعة	٠,٠٠	١٨,٠٥	٠,٩٢	٤,٢٧	الربط ما بين الترقية والترشح للمناصب الإدارية ونتائج تقارير تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين.	٢٧	٣
مرتفعة	٠,٠٠	١٨,٣٤	٠,٩٠	٤,٢٦	القيام بالملاحظة الشخصية على القائمين بالعمل المدرسي من إداريين ومعلمين.	٣٠	٤
مرتفعة	٠,٠٠	١٦,٦٨	٠,٩٨	٤,٢٦	استخدام التقارير لتحديد مستوى أداء العاملين.	١٧	٤
مرتفعة	٠,٠٠	١٨,٨٥	٠,٨٧	٤,٢٥	القيام بالتدقيق والمراجعة الداخلية لتقييم الأداء الكلي للمدرسة.	٢٣	٥
مرتفعة	٠,٠٠	١٨,٤٦	٠,٨٨	٤,٢٤	تحليل الاستثمارات الإشرافية لتحديد مستوى الأداء الوظيفي للإداريين والمعلمين.	٢٥	٦
مرتفعة	٠,٠٠	١٨,٢١	٠,٨٧	٤,٢١	توظيف خطة المدرسة لتابعة تحقيق الأهداف الموضوعية.	٢٦	٧

تابع الجدول (٦)

الدرجة	الدلالة	قيمة «ت» المحسوبة	ع	س	الفقرات	م	ر
مرتفعة	٠,٠٠	١٥,٧١	١,٠٠	٤,٢٠	فحص الشكاوى التي يقدمها أولياء الأمور والمجتمع المحلي المتعلقة بضعف الأداء المدرسي.	٢١	٨
مرتفعة	٠,٠٠	١٧,٠٩	٠,٩٠	٤,١٧	استخدام البيانات الإحصائية لمقارنة الأداء الفعلي للمدرسة مع ما تهدف الوصول إليه.	٢٠	٩
مرتفعة	٠,٠٠	١٧,٠٥	٠,٨٩	٤,١٦	تحليل كيفية تفاعل المدرسة مع شكاوى أولياء الأمور والمجتمع المحلي.	٢٢	١٠
مرتفعة	٠,٠٠	١٧,٥٢	٠,٨٥	٤,١٣	الإشراف الإداري على جهود العاملين في المدرسة عن طريق الارشادات والتوجيهات.	٢٩	١١
مرتفعة	٠,٠٠	١٦,٦٨	٠,٨٥	٤,٠٩	الاستعانة بنتائج المساءلة الذاتية التي مارسها العاملون في تقييم أداء أعمالهم المدرسية.	٢٨	١٢
مرتفعة	٠,٠٠	١٥,٢٨	٠,٨٥	٣,٩٩	استخدام النظام الإلكتروني لمراجعة أداء العاملين بالمدرسة.	٢٤	١٣
مرتفعة	٠,٠٠	١٣,٥٥	٠,٩٥	٣,٩٨	استخدام الإدارة بالأهداف لقياس النتائج الفعلية طبقاً للمعايير التي حددت عند وضع الخطة المدرسية.	٣٢	١٤
مرتفعة	٠,٠٠	١٢,٧٧	١,٠٠	٣,٩٨	استخدام أساليب حديثة كأسلوب بيرت بهدف تقييم الأداء المدرسي لتحقيق أعلى أداء ممكن.	٣١	١٤

حيث (ر) الرتبة، (م) تسلسل الفقرة في الاستبانة، (س) المتوسط الحسابي، (ع) الانحراف المعياري.

يتضح من الجدول (٦) أن جميع فقرات متطلب أدوات المساءلة الإدارية وأساليبها دالة إحصائياً وموجبة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٩٨ - ٤,٥٠)؛ وقد يعود السبب إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية استخدام أدوات وأساليب للمساءلة الإدارية ملائمة لطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة التعليمية لتحقيق أهدافها، كما أن استخدام أكثر من أداة أو أسلوب يسهم في اتسام عملية المساءلة بالشمولية والعدالة.

وتتفق النتيجة السابقة مع ما يراه مخيمر وجوده وخشبة وعبد القادر ومطواع (٢٠٠٠) في أن تكون الأدوات المستخدمة في المساءلة الإدارية دقيقة ومناسبة للبيئة التي تتم فيها المساءلة، ومع ما اتفق عليه كل من لاشوي (Lashway, 2001)، وأندرسون (Anderson, 2005) حول أن الأدوات والأساليب تعتبر أحد العناصر المهمة المكونة لنظام المساءلة الإدارية لتقيس مدى التقدم نحو الأهداف، وكذلك مع ما ذكرته دراسة الطراونة (٢٠٠٨) في أن آليات المساءلة التقليدية التي تركز فقط على مدى التزام الموظف بالقوانين والتعليمات المعمول بها، غير كافية مع ظهور العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسات والتي تتمثل في الفساد والروتين، وبالتالي

كان لابد من تطوير نظم للمساءلة الإدارية تتضمن مجموعة من الأدوات والأساليب على درجة عالية من الكفاءة والفاعلية لتطبيقها في مؤسسات التعليم العام.

وجاءت الفقرة (١٩) المتعلقة بالقيام بالزيارات الميدانية للتأكد من حسن أداء العمل المدرسي في الرتبة (١)، وهذا يبين أهمية الزيارات الميدانية لمعرفة كيفية سير العمل في ضوء الخطة الموضوعية ومدى التقدم في تحقيق الأهداف المخطط لها، إذ يُعد استخدامها صورة من صور المساءلة الخارجية المتمثلة بوجود جهة خارجية تقوم بالرقابة على الأعمال المدرسية من الناحية الإدارية والمالية والفنية.

بينما جاءت الفقرة (١٨) المتعلقة باستخدام التقارير لتكريم المجيدين من العاملين في الرتبة (٢) حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة؛ لأن التقارير تُسهم في توضيح كفاءة الأعمال التي يقوم بها العاملون بالمؤسسة التعليمية، وبيان كيفية أدائها، ومستوى أداء العاملين ومدى التزامهم بأساليب العمل، فهي تتضمن معلومات عن نشاط الفرد وإنتاجه خلال فترة معينة، مما يمكن الجهة المختصة (الرئيس المباشر) من اتخاذ القرار المناسب الخاص بتحديد التقدير المناسب له.

وتتسجم النتيجة السابقة مع ما اتفق عليه كل من محمد (٢٠٠٩)، ورضوان (٢٠١٠) في أن هذه التقارير تعتبر من أهم مقاييس أداء العاملين في التعليم لأنها تكشف عن الإيجابيات وتدعمها وأولويات التطوير وتعالجها، وهي وسيلة فعالة في قياس مستوى الأداء ومعرفة المشكلات والانحرافات التي تعترضه.

وترجع درجة التقدير المرتفعة للفقرة (٢٧) المتعلقة بالربط ما بين الترقية والترشح للمناصب الإدارية ونتائج تقارير تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين، وحصولها على الرتبة (٢) حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة، كونها أحد الأدوات المهمة التي يُؤخذ بها لضمان حسن اختيار الموظفين لشغل الوظائف الأعلى وفقاً لمبدأ الكفاءة، فمن خلال تقارير الأداء الوظيفي يتم تحديد مستوى أداء الموظف، ومقارنته مع زملائه، وترشيحه للوظائف القيادية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما ذكره عياصرة وبنى أحمد (٢٠٠٧) من أن أهمية تقارير الأداء الوظيفي بالنسبة للموظفين ترجع إلى ترشيحهم لشغل الوظائف الأعلى وذلك بمعرفة القدرات التي تمتع بها هذا الموظف وما إذا كان يصلح لشغل هذه الوظيفة.

وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أيضاً أهمية بقية المتطلبات المتعلقة بأدوات المساءلة الإدارية وأساليبها والظاهرة بالجدول (٦)؛ والتي تضمنت الملاحظة الشخصية، والتدقيق والمراجعة، والاستمارات الإشرافية، وخطة المدرسة، والشكاوى، والبيانات الإحصائية، والإشراف الإداري، ونتائج المساءلة الذاتية، والنظام الإلكتروني، والإدارة بالأهداف، وأسلوب بيرت على الترتيب.

المحور الثالث: شروط فريق المساءلة الإدارية

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار «ت» لعينة واحدة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، كما هي موضحة في الجدول (٧).

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار «ت» لعينة واحدة، لتقديرات أفراد العينة للحكم على المتطلبات المتعلقة بشروط فريق المساءلة الإدارية مرتبة تنازلياً (ن=١٧١)

الدرجة	الدلالة	قيمة «ت» الحسابية	ع	س	الفقرات	م	ر
مرتفعة	٠,٠٠	٣٠,٨١	٠,٧٣	٤,٧٢	احترام سرية المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء تطبيق المساءلة الإدارية.	٤١	١
مرتفعة	٠,٠٠	٢٦,٥٥	٠,٨٠	٤,٦٣	القدرة على تقديم التغذية الراجعة الصحيحة بعد الانتهاء مباشرة من عملية التقييم.	٤٢	٢
مرتفعة	٠,٠٠	٢٧,٠٠	٠,٧٦	٤,٥٧	التمكن من الجوانب القانونية والإدارية والفنية المتعلقة بالمساءلة الإدارية.	٣٤	٣
مرتفعة	٠,٠٠	٢٤,٩٢	٠,٨٣	٤,٥٧	التمكن من الحوارات المهنية مع الهيئة الإدارية والتدريسية.	٤٣	٣
مرتفعة	٠,٠٠	٢٣,٩٩	٠,٨٤	٤,٥٣	امتلاك خبرات في الجوانب التقييمية الأكاديمية والإدارية.	٣٥	٤
مرتفعة	٠,٠٠	٢٥,٥٣	٠,٧٧	٤,٥٠	القدرة على جمع الأدلة التي توضح جوانب القوة والضعف في المدرسة.	٤٠	٥
مرتفعة	٠,٠٠	٢٠,٥٥	٠,٨٨	٤,٣٧	القدرة على متابعة تنفيذ التوصيات والاقتراحات التي وردت في تقرير المساءلة الإدارية.	٤٨	٦
مرتفعة	٠,٠٠	١٩,٦٤	٠,٨٧	٤,٣٠	التمكن من تصميم أدوات تقييمية مرتبطة بمجالات الأداء المدرسي.	٣٩	٧
مرتفعة	٠,٠٠	١٨,١٤	٠,٩٤	٤,٣٠	تجديد خبراته بحضور ورش عمل ومؤتمرات في المساءلة الإدارية على المستوى المحلي والدولي.	٤٥	٧
مرتفعة	٠,٠٠	١٨,٢٩	٠,٩٢	٤,٢٨	تنوع خبرات أعضاء الفريق حسب طبيعة المهام الموكلة إليهم.	٣٨	٨
مرتفعة	٠,٠٠	١٨,٠٣	٠,٨٩	٤,٢٢	الالتزام بتطبيق عملية المساءلة الإدارية بشكل دوري على المدارس.	٤٦	٩
مرتفعة	٠,٠٠	١٦,٤٨	٠,٩٤	٤,١٨	امتلاك مهارات البحث العلمي.	٣٦	١٠
مرتفعة	٠,٠٠	١٥,٧٦	٠,٩٨	٤,١٨	الالتزام بإطلاع المدرسة والمجتمع المحلي على نتائج عملية التقييم التي نفذها.	٤٧	١٠
مرتفعة	٠,٠٠	١٦,١٧	٠,٩٥	٤,١٧	القدرة على استطلاع آراء أولياء الأمور والطلاب في تحديد مستوى أداء المدرسة.	٤٤	١١
مرتفعة	٠,٠٠	١٠,٣٤	١,١٧	٣,٩٢	الحصول على مؤهل علمي جامعي لا يقل عن درجة الماجستير في تخصص ذي علاقة بالمساءلة.	٣٣	١٢
مرتفعة	٠,٠٠	١١,٦٦	٠,٩٨	٣,٨٨	تكون الفريق من (٥-٦) عضواً.	٣٧	١٣

حيث (ر) الرتبة، (م) تسلسل الفقرة في الاستبانة، (س) المتوسط الحسابي، (ع) الانحراف المعياري

يتضح من الجدول (٧) أن جميع فقرات متطلب شروط فريق المساءلة الإدارية دالة إحصائياً وموجبة، وقد تراوحت المتوسطات الحسائية ما بين (٣,٨٨ - ٤,٧٢)؛ فجاءت الفقرة (٤١) المتعلقة باحترام سرية المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء تطبيق المساءلة الإدارية في الرتبة (١)، حسب تقديرات أفراد العينة، وهذا يُبين أهمية التعامل مع المعلومات المتعلقة بالأفراد والمؤسسة والوثائق بسرية تامة وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها، فالسرية في العمل تُساعد على تحقيق الأهداف واستمرارية العمل.

ويمكن تفسير حصول الفقرة (٤٢) المتعلقة بالقدرة على تقديم التغذية الراجعة الصحيحة بعد الانتهاء مباشرة من عملية التقييم على الرتبة (٢)؛ إلى أهمية التغذية الراجعة في تطوير أداء المؤسسة التعليمية من خلال تزويدها بمعلومات عن سير أدائها بشكل مستمر، وتصحيح الانحرافات من خلال تقويم نتائج أدائها، والوقوف على ما تم تحقيقه من أهداف. ويتفق ذلك مع ما أكدته بارادوس وماين وويلمان (٢٠٠٠) من أن عمليات التقييم والتغذية الراجعة تهدف لتحسين الأداء، وخلق بيئة تعليمية مستمرة.

يليهما الفقرة (٣٤) المتعلقة بالتمكن من الجوانب القانونية والإدارية والفنية المتعلقة بالمساءلة الإدارية والتي حصلت على الرتبة (٣)؛ وقد يرجع سبب ذلك إلى أنه لا يمكن لفريق المساءلة الإدارية أن يقوم بدوره على أكمل وجه إذا لم يتمكن أفرادها من الجوانب القانونية والإدارية والفنية في مختلف مجالاتها. ويتفق ذلك مع ما ذكره مخيمر وآخرون (٢٠٠٠) في أن يقوم بالمساءلة أفراد تتوفر لديهم الخبرة اللازمة فيما يتعلق بمجالات المساءلة المختلفة. فكفاءة العنصر البشري له دورٌ هامٌ في تطبيق المساءلة الإدارية بالشكل الصحيح، خاصةً لو تم الاهتمام باختيار أفراد الفريق وفقاً لمعايير علمية محددة، وتدريبهم، ووضع الحوافز المناسبة لتشجيعهم.

كما يعكس اتفاق أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات المتعلقة بشروط فريق المساءلة الإدارية، والتي تضمنت التمكن من الحوارات المهنية، وامتلاك خبرات في الجوانب التقويمية الأكاديمية والإدارية، والقدرة على جمع الأدلة، والقدرة على متابعة تنفيذ التوصيات والاقتراحات، وغيرها من المتطلبات التي يظهرها الجدول (٧)، أهمية اختيار أفراد فريق المساءلة الإدارية حسب اشتراطات معينة تؤهلهم للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم، وضرورة تدريبهم للارتقاء بمستوى أدائهم مواكبةً للمستجدات في مجال المساءلة الإدارية.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني

نص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمحاو الاستبانة وللاستبانة بشكل عام، ومعالجة كل متغير على حدة للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف نوع المتغير على النحو الآتي:

١. متغير النوع الاجتماعي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الاستبانة، وللاستبانة الكلية، واستُخدم اختبار «ت» لعينتين مستقلتين Independent Samples T-test لمعرفة أثر متغير النوع الاجتماعي على متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية، والجدول (٨) يتضمن نتائج اختبار "ت".

الجدول (٨)

نتائج اختبار «ت» لمجموعتين مستقلتين لمعرفة طبيعة الفروق حول متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

محاو الاستبانة	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت» المحسوبة	الدلالة	اتجاه الفروق
شفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها	ذكر	٦٦	٤,٣١	٠,٥٦	٠,٥٢٣	٠,٥٩٥	--
	أنثى	١٠٥	٤,٣٦	٠,٦٥			
أدوات المساءلة الإدارية وأساليبها	ذكر	٦٦	٤,١٣	٠,٧٠	١,٠٢٧	٠,٣٠١	--
	أنثى	١٠٥	٤,٢٤	٠,٦٥			
شروط فريق المساءلة الإدارية	ذكر	٦٦	٤,٢٦	٠,٦٨	١,١٢٤	٠,٢٦٣	--
	أنثى	١٠٥	٤,٣٨	٠,٦٢			
الاستبانة الكلية	ذكر	٦٦	٤,٢٣	٠,٥٩	٠,٩٧٩	٠,٣٢٩	--
	أنثى	١٠٥	٤,٣٣	٠,٦٠			

يتضح من الجدول (٨) أن متغير النوع الاجتماعي لم يظهر وجود فروق حول متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية بمحاورها الثلاثة، والأداة الكلية، وهذه النتيجة تعني اتفاق أفراد عينة الدراسة من ذكور وإناث حول أهمية تطبيق جميع متطلبات المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية، فجميعهم ينظرون لهذه المتطلبات بالدرجة نفسها، لكونها تمثل الأساس الذي تركز عليه المساءلة.

والنتيجة السابقة اتفقت مع ما توصلت إليه نتائج دراسة الحارثي (٢٠٠٨)، واختلفت مع ما توصلت إليه نتائج دراسة الطراونة (٢٠٠٨) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة نحو المساءلة يعزى للنوع الاجتماعي.

٢. متغير المؤهل العلمي: تم أولاً حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الاستبانة، وللإستبانة الكلية، كما يوضحها الجدول (٩).

الجدول (٩)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الاستبانة
وللاستبانة الكلية وفقاً لمتغير للمؤهل العلمي

المتطلبات بشكل عام	شروط فريق المساءلة الإدارية		أدوات المساءلة الإدارية وأساليبها		شفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها		العدد	متغير المؤهل العلمي
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
	٤,٤٩	٠,٤٠	٤,٥٨	٠,٤٦	٤,٤١	٠,٣٩	٢٣	دكتوراه/ماجستير
	٤,٢٧	٠,٤٦	٤,٤٩	٠,٥٢	٤,٢٠	٠,٣٦	٣٢	دبلوم عالٍ
	٤,٣٦	٠,٦١	٤,٢٨	٠,٦١	٤,١٩	٠,٦٢	٩٧	بكالوريوس
	٤,٠٦	١,٠٨	٤,٠٣	١,٢١	٣,٩٦	١,٠٤	١٩	دبلوم متوسط أو أقل

بعد ذلك، تم استخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لمعرفة طبيعة الفروق بين المتوسطات الحسابية، والجدول (١٠) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (١٠)
نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة طبيعة الفروق حول متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة «ف» المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	محاو الاستبانة
٠,٣٦٢	١,٠٧١	٠,٤٠٩	٣	١,٢٢٨	بين المجموعات	شفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها
		٠,٣٨٢	١٦٧	٦٣,٨٢٩	داخل المجموعات	
٠,٢٠٥	١,٥٤٥	٠,٦٨٧	٣	٢,٠٦٢	بين المجموعات	أدوات المساءلة الإدارية وأساليبها
		٠,٤٦١	١٦٧	٧٤,٣٠٤	داخل المجموعات	
٠,٠١٦	٣,٥٦٠	١,٤١٧	٣	٤,٢٥٠	بين المجموعات	شروط فريق المساءلة الإدارية
		٠,٣٩٨	١٦٧	٦٦,٤٦٣	داخل المجموعات	
٠,٠٩٨	٢,١٣٤	٠,٧٤٢	٣	٢,٢٢٦	بين المجموعات	الاستبانة الكلية
		٠,٣٤٨	١٦٧	٥٨,٠٧٣	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول (١٠) أن قيمة «ف» المحسوبة دالة إحصائياً في المتطلبات المتعلقة بشروط فريق المساءلة الإدارية، وغير دالة إحصائياً في المتطلبات الأخرى، ولمعرفة اتجاه الفروق في المتطلبات المتعلقة بشروط فريق المساءلة الإدارية، تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية، والجدول (١١) يبين نتائج اختبار توكي.

الجدول (١١)

نتائج اختبار توكي لمعرفة أثر متغير المؤهل العلمي على متطلبات شروط فريق المساءلة الإدارية

اتجاه الفروق	الدلالة الإحصائية	فروق المتوسطات	المؤهل العلمي	
--	٠,٩٥٧	٠,٠٨٧	دبلوم عال	دكتوراه/ماجستير
--	٠,١٦٧	٠,٢٩٩	بكالوريوس	دكتوراه/ماجستير
دكتوراه/ماجستير	٠,٠٢٧	٠,٥٥١	دبلوم متوسط أو أقل	دكتوراه/ماجستير
--	٠,٣٥٥	٠,٢١١	بكالوريوس	دبلوم عال
--	٠,٠٥٧	٠,٤٦٥	دبلوم متوسط أو أقل	دبلوم عال
--	٠,٣٨٤	٠,٢٥٢	دبلوم متوسط أو أقل	بكالوريوس

أظهرت نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية وجود فروق دالة إحصائياً بين أصحاب مؤهل الدكتوراه/الماجستير ومؤهل الدبلوم المتوسط أو أقل، ولصالح المؤهل الأعلى؛ وقد يرجع ذلك لوجود قاعدة معرفية واسعة تمكنهم من البحث والاطلاع والمتابعة للمستجدات في النظام التعليمي على المستوى المحلي والدولي.

٣. متغير سنوات الخبرة الوظيفية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة، وللإستبانة الكلية، واستخدم اختبار «ت» لعينتين مستقلتين Independent Samples T-test لمعرفة أثر متغير سنوات الخبرة الوظيفية على متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية، والجدول (١٢) يتضمن نتائج اختبار «ت».

الجدول (١٢)

نتائج اختبار «ت» لمجموعتين مستقلتين لمعرفة طبيعة الفروق حول متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية

اتجاه الفروق	الدلالة	قيمة «ت» المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة الوظيفية	محاور الاستبانة
--	٠,٠٦٧	١,٨٤٤	٠,٧٨	٤,٢٥	٧٧	(١١-١)	شفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها
			٠,٤٣	٤,٤٢	٩٤	(٣٠-١٢)	
--	٠,٠٦٩	١,٨٢٩	٠,٨٤	٤,٠٩	٧٧	(١١-١)	أدوات المساءلة الإدارية وأساليبها
			٠,٤٧	٤,٢٨	٩٤	(٣٠-١٢)	

تابع الجدول (١٢)

محاور الاستبانة	سنوات الخبرة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت» المحسوبة	الدلالة	اتجاه الفروق
شروط فريق المساءلة الإدارية	(١١-١)	٧٧	٤,١٩	٠,٧٨	٢,٦٩٣	٠,٠٠٨	الخبرة الأكثر
	(٢٠-١٢)	٩٤	٤,٤٥	٠,٤٨			
الاستبانة الكلية	(١١-١)	٧٧	٤,١٨	٠,٧٦	٢,٢٩٩	٠,٠٢٣	الخبرة الأكثر
	(٢٠-١٢)	٩٤	٤,٨٣	٠,٤٠			

يُبين الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول المتطلبات المتعلقة بشفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها، وأدوات المساءلة الإدارية وأساليبها؛ وقد يعزى ذلك إلى كون أنظمة المساءلة الإدارية حديثة العهد في النظام التعليمي؛ لذلك لم يُعايش العاملون في هذه المؤسسات على اختلاف مواقعهم وخبراتهم لأنظمة مساءلة متكاملة من جميع الجوانب، وإنما هي ممارسات تنطلق من قناعة المسؤولين بأهمية المساءلة وأثرها في تحسين وتطوير العملية التعليمية.

وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات السابقة التي أُجريت في التعليم العام، كدراسة العمري (٢٠١٢) التي بينت نتائجها توافر عنصرين فقط من عناصر المساءلة التربوية في النظام التعليمي العام الأردني، وغياب خمسة عناصر، ودراسة الراسبي (٢٠٠٦) التي كشفت نتائجها أن تقديرات عينة الدراسة لدرجة تطبيق عناصر مساءلة الأداء في التعليم العام العماني جاءت بدرجة متوسطة في مجالات: الأهداف التعليمية، والأهداف التربوية، والمعايير، ونظام التقييم، ونظام الحوافز على الترتيب.

بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول المتطلبات المتعلقة بشروط فريق المساءلة الإدارية، والدرجة الكلية للاستبانة، ولصالح ذوي الخبرة الأكثر؛ وقد يعزى ذلك إلى إلمامهم بالمهارات الإدارية المختلفة التي اكتسبوها أثناء ارتقائهم الوظيفي، كما أتاحت خبرتهم الطويلة المشاركة في البرامج التدريبية المتخصصة في مجال الإدارة.

الإجراءات المقترحة لتطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان:
تم تصنيف الإجراءات المقترحة لتطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان وفقاً لمحاور أداة الدراسة الثلاثة والجهة المنفذة للمساءلة، في ضوء ما ورد في الأدب النظري المتعلق بالمساءلة الإدارية، وما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ حيث تناول كل محور الإجراءات ذات العلاقة بوزارة التربية والتعليم، يليها ما يمكن تنفيذه على مستوى المدارس، على النحو الآتي:

المحور الأول: شفافية المساءلة الإدارية ونشر ثقافتها**- وزارة التربية والتعليم:**

١. نشر وتعميق الوعي الإيجابي بثقافة المساءلة الإدارية من خلال:
 - أ. إصدار الأدلة والمنشورات التوعوية حول مفاهيم المساءلة الإدارية.
 - ب. عقد محاضرات ولقاءات لتعريف المدارس بمبادئ المساءلة الإدارية.
 - ج. تفعيل دور وسائل الإعلام المختلفة في نشر ثقافة المساءلة الإدارية.
 - د. نشر مبادئ المساءلة الإدارية عبر مواقع التواصل الاجتماعي المتوفرة.
٢. تعزيز مبادئ المساءلة الإدارية وتدعيم ممارستها، وفرض إجراءات لجعلها مكوناً رئيساً في النظام التعليمي من خلال:

- أ. إصدار قوانين ولوائح لضبط أوجه القصور والتجاوزات الإدارية في المدارس مع ضرورة تحديثها وفقاً للمستجدات في المجتمع الدولي.
- ب. إعلام المدارس بالقوانين واللوائح المعمول بها في الوزارة.
- ج. وضع الخطط الاستراتيجية الملزمة بتطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية، ومساءلة القيادات العليا عن تنفيذها.
- د. توظيف نتائج المساءلة الإدارية في تحديد جوانب القوة وألويات التطوير للنظام التعليمي.
٣. وضع نظام حوافز لأعضاء الهيئة التدريسية مبني على مستويات الأداء؛ ووضع اللوائح والضوابط لهذه الحوافز وفقاً لأدائهم وكفاياتهم المهنية.

- المدارس الحكومية:

١. غرس قيمة المساءلة الإدارية في ثقافة المجتمع؛ فشيوع هذه القيمة يرتبط ببقاء ثقة المواطنين بالمدرسة، من خلال:
 - أ. نشر المدرسة خططها وأهدافها للمجتمع المحلي بشكل دوري.
 - ب. تعريف المجتمع المحلي بمؤشرات الأداء التي تعتمدها المدرسة.
 - ج. استطلاع آراء أولياء الأمور في الخدمات التي تقدمها المدرسة.
 - د. إعلان نتائج تقييم المدرسة الذاتي والخارجي لأولياء الأمور والمجتمع المحلي.
٢. إيجاد وصف وظيفي شامل ودقيق للمهام والمسؤوليات الموكلة للعاملين، وتبسيط إجراءات العمل، وتوضيح الأنظمة وشرحها لهم، من خلال:
 - أ. توفير دليل للعمل يرشد العاملين في عملهم ويحدد سلوكهم.
 - ب. إعداد أدلة استرشادية للمدرسة تتعلق بتنفيذ عملية المساءلة الإدارية وضوابطها.

ج. عقد برامج تدريبية وورش عمل لتطوير أداء العاملين مهنيًا وأكاديميًا وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء العمل.

٣. تنمية الرقابة الذاتية للعاملين بالمدرسة عن طريق:

أ. تنظيم الندوات والمحاضرات الهادفة إلى إبراز أهمية أدائهم ودورهم في الارتقاء بمستوى الطلاب والمؤسسة التعليمية.

٤. توظيف نتائج المساءلة الإدارية في تقييم الإدارة المدرسية وتحديد جوانب القوة وألويات التطوير، والعمل على اتخاذ التدابير الوقائية لمنع الوقوع في المخالفات.

٥. فتح قنوات تواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.

المحور الثاني: أدوات المساءلة الإدارية وأساليبها

- وزارة التربية والتعليم:

١. تشكيل لجان لتطوير أدوات وأساليب للمساءلة الإدارية لتحقيق الجودة في الأداء والحد من الانحرافات.

٢. تطوير معايير ومؤشرات واضحة ومحددة ومتفق عليها لتقييم الأداء المدرسي، مثل:

أ. أداء الطالب: وما يتضمنه من مؤشرات خاصة بالتحصيل، والمواظبة، ومعدلات التسرب.

ب. العاملون في الحقل التعليمي، من حيث استقرارهم في التعليم، وإجراء المتابعة والتقييم لأدائهم.

ج. نتائج التعليم وعلاقتها بمستويات الإنجاز، من حيث توزيع تقديرات المتعلمين، والفروق بين المؤسسات، ونوعية المشاركات العلمية وغير العلمية، وحلقات النقاش.

٣. تطبيق نظام للشكاوى بمنهجية واضحة ومعروفة لجميع الجهات.

٤. الربط ما بين الترقية والترشح للمناصب الإدارية ونتائج تقارير الأداء الوظيفي للمعلمين.

- المدارس الحكومية:

١. تطوير الأدوات والأساليب المستخدمة في تقييم أداء العاملين، منها على سبيل المثال:

أ. الاستعانة بنتائج المساءلة الذاتية التي مارسها العاملون في تقييم أداء أعمالهم بالمدرسة.

ب. الإشراف الإداري على جهود العاملين عن طريق الإرشادات والتوجيهات.

ج. استخدام التقارير لتحديد مستوى أداء العاملين.

د. تحليل الاستثمارات الاشرافية لتحديد مستوى الأداء الوظيفي للإداريين والمعلمين.

المحور الثالث: شروط فريق المساءلة الإدارية**- وزارة التربية والتعليم:**

١. تشكيل فريق للمساءلة الإدارية من ذوي الكفاءات المتوائمة مع متطلبات الفريق وأهدافه، حسب اشتراطات معينة تؤهله للقيام بالمهام الموكلة إليه.
٢. تكوين فريق المساءلة الإدارية بحيث يتراوح ما بين ٦ - ١٢ فرداً؛ نظراً للمهام الكبيرة والمعقدة التي يقوم بها، والتي تتطلب مهارات عالية.
٣. تدريب أعضاء فريق المساءلة الإدارية للارتقاء بمستوى أدائهم، وإطلاعهم على المستجدات في مجال عملهم.
٤. استقطاب الخبرات المحلية والدولية للارتقاء بمستوى أداء أفراد الفريق، ودعمه فيما يتعلق بتطبيق المساءلة الإدارية بالشكل الصحيح.

- المدارس الحكومية:

١. تشكيل فريق داخلي للمساءلة الإدارية، حسب اشتراطات معينة تؤهله للقيام بالمهام الموكلة إليه، ومنحه الصلاحيات الكافية للقيام بمهامه المختلفة.
٢. عقد برامج تدريبية وورش عمل لتطوير أداء الفريق المدرسي للمساءلة الإدارية وإكسابهم المهارات اللازمة لأداء العمل.

المراجع:

- أبو دية، موسى (٢٠٠٧). القواعد المالية والإدارية في العمل الأهلي التي تعزز مبادئ الشفافية ونظم المساءلة وقيم النزاهة. استرجع بتاريخ ٨/٦/٢٠١٣ من الموقع: http://www.aman-palestine.org/Documents/Publication_smallbook.pdf
- أحمد، حنان إسماعيل (٢٠٠٦). المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي من منظور تخطيطي. مستقبل التربية العربية. مصر. ١٢(٤٢). ٩٠ - ١٥١.
- أخوارشيدة، عالية خلف (٢٠٠٦). المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية. عمان: دارالحامد للنشر والتوزيع.
- بارادوس، ماريما وماين، جون وويلمان، توم (٢٠٠٠). المساءلة في برنامج الترتيبات التضامنية، الحكومة الفيدرالية الكندية، بعض نتائج اقتسام أعمال الحكومة. المجلة الدولية للعلوم الإدارية. دولة الإمارات العربية المتحدة، ٥(٣)، ٥٥-٧٠.
- البرادعي، ليلى مصطفى. (٢٠٠١). المساءلة في إطار مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع: دراسة لدور هيئة الرقابة الإدارية في إدارة شؤون الدولة والمجتمع. المحرر، سلوى شعراوي جمعة، الطبعة الثانية، جامعة القاهرة، القاهرة: مراكز دراسات واستشارات الإدارة العامة.

البلعبيكي، منير (٢٠٠٩). المورد الحديث. لبنان: دار العلم للملايين.

جورج، جورج دميان (٢٠١١). تطبيق الحاسبية التعليمية: مدخل لتحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي. مجلة كلية التربية بالمنصورة. مصر، ٧٥(٣)، ٣٠٣-٤٠٧.

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

حويل، إيمان مصطفى (٢٠١٢). واقع تطبيق المساءلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، استرجعت بتاريخ ١٣/١٢/٢٠١٣ من الموقع http://scholar.najah.edu/sites/scholar.najah.edu/files/all-thesis/yymn_hwyl.pdf

الخروصي، نبيلة عبدالله خميس (٢٠٠٩). تصور مقترح لتطوير أداء مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء تطبيق نظام الحاسبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الدريني، لبنى نعيم (٢٠٠٠). اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الراسبي، زهرة ناصر (٢٠٠٦). تطوير نموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عمان. رسالة دكتوراه منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الراشدي، سعيد علي (٢٠٠٧). الإدارة بالشفافية (ط١). عمان: دار كنوز.

رضوان، وأثل توفيق (٢٠١٠). الحاسبية التعليمية مدخل لتحقيق الاعتماد بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بمصر. مجلة القراءة والمعرفة. مصر. ١٠٣(١)، ١٣٠-١٥٦.

الروابدة، محمد علي ودويري، أحمد عودة (٢٠٠٤). المساءلة العامة في ضوء المتغيرات التي يشهدها حقل الإدارة العامة: دراسة ميدانية من أجهزة الرقابة المركزية في الأردن. أبحاث اليرموك - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ٣٠(٢أ-ب)، ٧١٩-٧٥٣.

الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي (٢٠١٠). معجم مصطلحات ضمان الجودة في التعليم العالي. استرجع بتاريخ ٢٢/٧/٢٠١٣ من الموقع http://anqahe.org/files/Anqahe_Glossary_2011.pdf

الصالح، هلال جمعة (٢٠١٢). تأثير تطبيق الشفافية والمساءلة في الأنماط المحتملة للفساد الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ظفار، سلطنة عمان.

الصاوي، علي (٢٠٠٩). ماهية المساءلة والشفافية ودورها في تعزيز التنمية الإنسانية. المؤتمر الثالث للجمعية الاقتصادية العمانية. بالتعاون مع الجمعية الاقتصادية الخليجية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول: المساءلة والشفافية. مسقط، استرجع بتاريخ ٢٢/٧/٢٠١٣ من الموقع <http://oea-oman.org/1-3-AliSawi.pdf>

الطراونة، رشا نايل حامد (٢٠٠٨). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية "دراسة ميدانية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الطويل، هاني عبدالرحمن (٢٠٠١). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

عبد الستار، رضا (٢٠٠٩). متطلبات تعزيز المساءلة في إطار لا مركزية برامج تعليم الكبار. وقائع المؤتمر السنوي السابع إدارة تعليم الكبار في الوطن العربي، مصر (٨٦٠ - ٨٦٦)، إبريل القاهرة، مصر.

عبدالمنعم، نادية (١٩٩٨). الرقابة الشعبية على التعليم. القاهرة: دار سفير للنشر.

العمرى، حيدر محمد بركات (٢٠١٢). درجة توافر عناصر المساءلة التربوية في نظام المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. مجلة الخاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس. سوريا، ١٠ (١)، ٧١-٩٨.

عياصرة، معن محمود وبني أحمد، مروان محمد (٢٠٠٧). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. عمان: دار الحامد.

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، المملكة العربية السعودية.

محمد، ماهر أحمد حسن (٢٠٠٩). المحاسبية التعليمية كمدخل لرفع الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. مجلة كلية التربية بأسسوط. مصر، ٢ (١). ٤٧ - ١٠٤.

مخيمر، عبدالعزيز وجودة، عبدالمحسن عبد المحسن وخشبة، ناجي محمد فوزي وعبدالقادر، عبدالقادر محمد ومطاوع، سعد عبدالحميد (٢٠٠٠). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. ورقة مقدمة في ندوة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ديسمبر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المنذري، سحر سعيد خميس (٢٠١١). الشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

المهدي، مجدي صلاح طه (٢٠٠٨). المساءلة التعليمية (رؤية الفكر وواقع التطبيق). الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

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

Anderson. J. (2005). *Accountability in Education*. Retrieved from <http://www.iaoe.org/files/Edpol1.pdf>

- Bovens. M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*. 13(4). 447-468.
- Duggan. M. (2009). *School accountability in the Western Australian public school sector: Perceptions of leaders in the field*. Masters theses. Retrieved from <http://researchrepository.murdoch.edu.au/3000/2/02Whole.pdf>
- Lashway. L. (2001). *Leadership for Accountability*. Retrieved from https://scholarsbank.uoregon.edu/jspui/bitstream/1794/3483/1/roundups_Spring_2001.pdf
- Levy. A. (1997). *Educational accountability in Ontario: Where do we stand?*. Masters theses. Available from ProQuest Dissertations and Theses database.
- Merriam-Webster. I. (2006). *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*. Springfield. Mass: Merriam-Webster.
- Mulgan. R. (2000). Accountability: an ever-expanding concept?. *Public Administration*. 78(3). 555-573.
- Sjoblim. A. (1999). *Transparency and Citizen Participation*. Retrieved from <http://www.google.com.om/search?q=Transparency+and+Citizen+Participation&oq=Transparency+and+Citizen+Participation&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- Therkildsen. O. (2001). *Efficiency, Accountability and Implementation: Public Sector Reform in East and Southern Africa*. Retrieved from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan044443.pdf>.