

Administrative Accountability among Public-School Principals in Jerusalem Governorate

Banan Muhammad Ali Jamous*
Prof. Muhammad Abboud Al-Harabsheh** 

Received 21/12/2023

Accepted 27/1/2024

Abstract:

The study aimed to identify the level of administrative accountability among public school principals in Jerusalem Governorate. The researcher adopted the descriptive survey methodology. She used a questionnaire to collect data. It consisted of 25 items with 4 dimensions. The researcher checked its validity and reliability. The sample of the study consisted of 219 male and female teachers from Jerusalem Governorate. The study results showed that the level of the administrative accountability from the teacher's point of view was high. The results showed that there were no statistically significant differences between the mean levels of administrative accountability among public school principals from their point of view due to the variables (gender, academic qualification, and directorate to which they belong). The data showed differences in the variable of years of experience in favor of less than 5 years category.

Keywords: administrative accountability, governmental school, principals, Jerusalem directorate.

Al-Quds University\ Palestine\ bananhalabiah82@gmail.com *
<https://orcid.org/0000-0002-3867-5383> 

Faculty of Educational Sciences\ Al al-Bayt University\ Jordan\ dr_harah@yahoo.com



This work is licensed under a
[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس

بنان محمد علي جاموس*

أ.د. محمد عبود الحراشة**

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وأعدمت الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تكونت من (25) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (219) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الحكومية في محافظة القدس، و توصلت الدراسة إلى أن مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين جاء مرتفعاً، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المديرية التابع لها) بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في متغير سنوات الخدمة لصالح فئة (أقل من 5 سنوات).

الكلمات المفتاحية: المساءلة الإدارية، المدارس الحكومية، المديرون، المعلمون، محافظة القدس.

* جامعة القدس/ فلسطين/ bananhalabiah82@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة آل البيت/ الأردن/ dr_harah@yahoo.com

المقدمة:

تعد العملية التعليمية الأساس الذي تقوم عليه المجتمعات، والمحرك الرئيس للتنمية المستدامة، فهي تتكون من مجموعة منظمة من الأنشطة التعليمية، هدفها تلبية احتياجات المتعلمين التعليمية، وإكسابهم عديداً من المهارات، والكفاءات الضرورية، لتنمية تفكيرهم، وتكوين شخصيتهم ليتمكنوا من تحقيق أهدافهم وتطلعاتهم، وليكونوا أعضاء مؤثرين في بناء وطنهم.

ولنجاح هذه العملية التعليمية كان لا بد من الاهتمام بالإدارات التربوية، كونها ترتبط بنظام الدولة وتشريعاتها، وإحدى الأدوات الرئيسة في نجاح النظام التربوي وتقدمه، وذلك من خلال توفير الجهود البشرية، وتنظيمها وتوجيهها، والاستخدام الأمثل للإمكانات المادية، وتحقيق الموازنة بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسات التربوية (Al-Duailej,2009).

إن مقدرة المدرسة على أداء رسالتها تتوقف على فاعلية الإدارة المدرسية، من حيث مقدرتها على مساندة المعارف والأساليب الإدارية الحديثة ومواكبتها، واهتمامها بجودة التعليم وتطويره، وذلك من أجل تحقيق مخرجات قادرة على التعامل مع معطيات التقدم العلمي والتكنولوجي.

تعمل المؤسسات التعليمية في بيئات تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، لذا فهي بحاجة ماسة إلى قائد يمتلك من المهارات والخبرات المميزة ما يؤهله للتكيف السريع والتعامل مع هذه التعقيدات بنجاح والعمل على إحداث التغيير من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، وللحفاظ على جودة النظام التربوي وفاعليته يتطلب أن يكون لمفهوم المساءلة مكانة خاصة فيه، فهو يشكل مطلباً لفئات المجتمع كافة، للتأكد من درجة نجاح النظم التربوية في بناء الأطر المعرفية والقيمية والمهارية لمداخلتها البشرية من الطلبة (Al-Rasbi,2017).

مفهوم المساءلة الإدارية

ينبع مفهوم المساءلة من فكرة مفادها أن يخضع كل من حصل على تفويض من جهة معينة للوقوف أمامها، للإجابة عن كيفية استعمال الصلاحيات، وإدارة الموارد التي وضعت تحت تصرفه، أي ان المساءلة تعني أن يقدم المسؤولون عن الوظائف تقارير دورية عن عملهم وسياساتهم ونجاحاتهم في تنفيذها (Harb,2003).

ويقصد بالمساءلة العامة، أي أن الحساب لا يتم تقديمه بشكل سري خلف أبواب مغلقة، وأن المعلومات المقدمة حول سلوك الفاعل متاحة بشكل عام بهدف تحقيق المصلحة العامة (Bovens et al,2014).

تُعرف المساءلة الإدارية بأنها مجموعة من الممارسات التي يتم بها التأكد من مساهمة أعمال المؤسسة للأهداف المرجوة وفقاً لسلطاتها ومسئولياتها (Al-Qanadili, 2015). وعرفها الحمدي (Al Hamdi , 2018:42) " بأنها تحميل الأفراد والمؤسسات مسؤولية أدائهم الذي يجب أن يتم قياسه بأقصى قدر ممكن من الموضوعية". وعرفها القيسي (Al Qaisi , 2019) بأنها تعبير عن التزام المؤسسات بتقديم حساب عما يمارسونه من أفعال للقيام بالمهام الموكلة إليها بهدف رفع كفاءة هذه المؤسسات وفعاليتها. وعرفها عليما (Alemat ,2020: 168) " بأنها وسيلة يمكن للأفراد والمنظمات من خلالها ان يتحملوا مسؤولية أدائهم بحيث يؤدي إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام ووفق الأهداف المرسومة وهي تستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة وأن المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة". وعرفها حمزة (Hamza, 2023) بأنها الطلب من المسؤولين تقديم التفسيرات اللازمة لأصحاب العمل عن كيفية استخدام صلاحياتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه إليهم نتيجة الفشل أو عدم الكفاءة.

وقد تم اشتقاق تعريفات المساءلة الإدارية من مفاهيم الصناعة، والأعمال الاقتصادية مثل فاعلية الكلفة، وتحديد المصادر، وسجلات النظام ومخرجاته، إلا أن التربويين رفضوا إضفاء الطبيعة الصناعية والاقتصادية على المفهوم التربوي، بل عرفوه ضمن شروط التعليم الفاعل للطلبة، والقيادة المسؤولة (Al-Harthy,2013).

وعرّف الزعبي (Al-Zoubi, 2003:14) المساءلة الإدارية التربوية بأنها " الحالة التي تكون فيها المدارس عرضة للاستجواب او المسؤولية أمام المواطنين بشكل عام حول الاستخدام الفاعل للموارد في انجاز الأهداف التي وضعت لها كمدارس عامة".

مبررات الاهتمام بالمساءلة الإدارية

لقد تزايد الاهتمام بالمساءلة الإدارية التربوية، نتيجة لعدة أسباب أهمها كما ورد في بطاح (Battah, 2006):

ارتفاع تكاليف التعليم على الدولة وأولياء الأمور، وما رافقه من تراجع في أداء المؤسسات التربوية، والوعي المتزايد لفئات المجتمع كافة بأهمية المساءلة كضابط لنوعية التعليم وكفائته، واداءه الجيد، والاهتمام المتزايد لأولياء الأمور بتحسين مستوى تعليم أبنائهم، والاهتمام المتزايد

بتكيف نظم المساءلة المطبقة في الميادين المختلفة، لتتلاءم مع الميدان التربوي، وإحساس المجتمع بعدم تلبية النظم التربوية لآمالها وطموحاتها على الصعيد التربوي، والإقبال المتزايد لمبدأ دفع الأجور حسب الكفاءة، والتزايد في أعداد المعلمين، وتوجه أعداد قليلة منهم الى التعليم الخاص، والخبرات الناجحة لبعض البلدان التي طبقت مفهوم المساءلة، والتطورات المستجدة في الميدان التربوي وبالذات في المجال التكنولوجي، ولاهتمام المتزايد بمخرجات التعليم.

أهداف المساءلة الإدارية:

ذكر الشهري (Al-Shehri, 2020) انه يمكن النظر إلى أهداف المساءلة ضمن ثلاثة

اهداف رئيسة تتضمن:

- المساءلة كوسيلة للرقابة والحكم: تشكل المساءلة إحدى آليات ضبط الأداء، إذ تركز على نتائج العمليات الرقابية، لضمان حسن الأداء، واتساق السلوك مع القانون والتعليمات، والحد من حرية التصرف مما يؤدي إلى تقليل حجم الخطأ في التنفيذ.
- المساءلة كنوع من الضمان: تشكل المساءلة وسيلة يضمن بها متلقو الخدمة والمشرعون والرؤساء، من خلالها حسن التزام مقدمي الخدمة بالقانون ومراعاة قيم الإدارة العامة وأخلاقياتها، ويتم ذلك من خلال تحقيق المساءلة الأفقية أو المساءلة العمودية بشكلها الصاعدة والهابطة.
- المساءلة كعملية لتحسن المستمر: تشكل المساءلة وسيلة لتشخيص مواطن الضعف ومعرفة العوامل المؤدية لها، لتجنبها، وبيان مواطن القوة وكيفية استثمارها، وتوظيفها، لتحقيق نتائج إيجابية.

مبادئ المساءلة الإدارية

توجد عدة مبادئ للمساءلة الإدارية وهي كما وردت في الشيباب وأبو حمور (Al-Shayyab

:& Abu Hammour, 2014)

وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات (أن يكون العاملون على علم واضح بالقواعد المطلوب الالتزام بها، وعواقب مخالفتها)، المباشرة في تطبيق الجزاء (وذلك بعد أن يكون هناك تحقيق كاف عن المخالفة وأسبابها، ومن ثم إتخاذ الإجراءات المناسبة وتطبيق الجزاء)، وعدالة تطبيق الجزاء (يجب أن يكون هناك تحذير واضح للعاملين بأن أي مخالفة تُعرض مرتكبها للجزاء، وأن يشعروا بعدالة تطبيق الجزاء حتى يتقبلوها بلا تنمر)، والمساواة والتجانس في توقيع العقوبة

(أي أن العقوبة لا ترتبط بشخص المخالف، بل بنوع المخالفة التي ارتكبها، وأن تتدرج العقوبة تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها).

وحتى تتحقق الفائدة من المساءلة ينبغي أن تتوفر في الشخص الذي تستند إليه عملية المساءلة مجموعة من المبادئ: التواصل الفعال مع الأفراد والجماعات، والتفوق المهني والأكاديمي، ومواكبة المستجدات، سنوات الخبرة الكافية.

إيجابيات تطبيق المساءلة الإدارية

لا ينبغي أن ينظر للمساءلة بأنها أداة للتهديد بقدر ما هي أسلوب لتحسين أداء العاملين، فالمساءلة الإدارية إذا طبقت بالطريقة الصحيحة، فإنها ستوفر مجموعة من الإيجابيات منها كما وردت في الحارثي (2013, Al-Harthy):

توجيه جميع طاقات الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفاعلية وكفاءة، والتوقف عن القضايا التي فشل فيها العمل وأدى إلى التراجع في أدائه، والعمل على إصلاحها، ومناقشة قضايا تدعم المؤسسات التربوية، من خلال عقد اجتماعات لفرق الجودة، وإطلاع الموظفين على النتائج المتوقعة والمرجوة بشكل واضح، لتحديد دور كل منهم، ورفع مستوى التفكير الاستراتيجي لديهم، والمحافظة على حقوق المستفيدين من خلال تمكينهم من مساءلة المسؤولين في مختلف مواقعهم، والمقدرة على بناء علاقات قوية بين الموظفين والمؤسسة بتحديد ما سيقومون بتوفيره من الدعم المطلوب، وإعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.

معوقات تطبيق المساءلة الإدارية

ذكر الشباب وأبو حمور (2014, Al-Shayyab & Abu Hammour) مجموعة من المعوقات لتطبيق المساءلة الإدارية والتي يمكن حصرها في نقطتين:

أولاً: معوقات إدارية تتعلق بالجهاز الإداري

هناك مجموعة من المعوقات الإدارية قد تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية تتمثل بما يأتي: سطوة المركزية وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة، مما يضعف مقدرة الإداريين على مساءلة المرؤوسين، وتضخم حجم الجهاز الإداري وكثرة إعادة الهيكلة مما يؤدي إلى صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري، وضعف الاستخدام الأمثل للطاقات نتيجة ضعف التخطيط الشامل، والذي يؤدي إلى التداخل في المهمات، مما يشوش خطوط المساءلة، تزايد الشكوى في إنجاز المهمات، نتيجة تعقد الإجراءات، وضعف الحماية الممنوحة للوحدات الإدارية والأفراد الذين

يمارسون أعمال الرقابة والمساءلة.

ثانياً: معوقات اجتماعية ثقافية

هناك مجموعة من المعوقات الاجتماعية والثقافية قد تحول دون تطبيق المساءلة تتمثل

بالآتي:

انتشار الفساد نتيجة شيوع المحسوبية في عمل الإدارة، وعدم تعميم ثقافة المساءلة وفوائدها ضمن برامج تدريب المرؤوسين، مما أدى إلى ظهور الاتجاهات السلبية نحوها، وتدني مستوى رواتب بعض العاملين في الجهاز الإداري، مما يساعد على إيجاد بيئة ملائمة للفساد.

الدراسات السابقة

يعرض الباحثان عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ذات العلاقة بموضوع المساءلة الإدارية، ثم يعقبها التعليق على الدراسات السابقة، وقد تم عرض الدراسات متسلسلة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.

أجرى آتافيا (Ataphia,2011) دراسة هدفت إلى معرفة واقع المساءلة الإدارية في المدارس الثانوية في نيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من (353) معلماً ومديراً يعملون في المدارس الثانوية في ولاية الدلتا، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الثانوية في ولاية الدلتا جاءت بدرجة مرتفعة.

وهدف دراسة شادريك و هيبيرت (Shadreck & Hebert , 2013) إلى فهم وجهة نظر مديري المدارس حول ما يمكن القيام به، لتعزيز بيئة يمكن أن تضمن الجودة والمساءلة في التعليم، وكانت الدراسة ذات طبيعة نوعية واعتمدت تصميم دراسة الحالة، وأجريت الدراسة على ستة من مديري المدارس الثانوية، وتم جمع البيانات باستخدام الملاحظات والمقابلات التي تم تسجيلها صوتياً، وقد توصلت الدراسة إلى انه من أجل إيجاد بيئة مؤاتية لضمان الجودة والمساءلة في التعليم، لا بد من الحفاظ على علاقات إيجابية مع المعلمين، وتعزيز النمو المهني لهم، وكذلك تشكيل شركات مع القطاع الخاص من أجل الحصول على التمويل.

وقام الزعبي (Al-Zoubi, 2014) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري مدارس الكويت للمساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء، وتكونت عينة الدراسة من معلمي محافظة الفروانية ومعلماتها في مدارس المرحلة المتوسطة بواقع (325) مستجيباً، وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة مديري مدارس دولة الكويت للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين جاءت

مرتفعة.

وأجرى كومبا دراسة (Komba,2017) هدفت إلى استكشاف نتائج تعلم الطلاب السابقة والمرتبطة بعلاقات المساءلة القائمة بالمدارس العامة سواء ما قبل الابتدائية، والابتدائية، والثانوية، تم جمع البيانات باستخدام الوثائق وتحليلها باستخدام تحليل المحتوى، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك نقصاً في وضوح برامج المساءلة مما أسهم في ضعف نتائج الطلاب، كما أظهرت الدراسة أن الأساليب الأربعة للمساءلة (المالية، التنظيمية، المهنية، التشاركية) غير فعالة في تعزيز نتائج التعلم الإيجابية للطلبة.

وأجرى أبو كوش (Abu Kosh, 2018) دراسة هدفت إلى تعرف درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (1826) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (323) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر كانت عالية.

كما هدفت دراسة الجبوري (Al-Jubouri, 2018) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة صلاح الدين في العراق للمساءلة الإدارية، وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر معلمهم، وتكونت عينة الدراسة من (630) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة صلاح الدين في العراق، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة صلاح الدين في العراق للمساءلة الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر معلمهم، وجاء البعد التعليمي أولاً، ثم البعد الإداري ثانياً.

وبحثت دراسة ميتاني (Mitani, 2018) تأثير قانون عدم ترك أي طفل (NCLB) (No Child Left Behind Act) وعقوباته على الإجهاد الوظيفي ومعدل الدوران للمديرين، وقد تم استخدام بيانات مسح المدارس والتوظيف، وبيانات مسح متابعة المدير، وبيانات التقييم التي تم جمعها بشكل منهجي من 45 ولاية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة طردية بين عقوبات (NCLB) وبين الإجهاد الوظيفي ومعدل الدوران للمديرين .

وأما دراسة الحارثي وعطية (Al-Harthy & Attia, 2019) فقد هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة تربة بالطائف (المملكة

العربية السعودية) ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (608) معلمين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المساءلة الإدارية تطبق في مدارس محافظة تربة بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين.

وقام أبو شرح والأسود (Abu Sharkh & Al-Aswad, 2020) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (479) معلماً ومعلمة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن متوسط تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية جاء بدرجة كبيرة.

كما هدفت دراسة غاو، لين، و شيا (Gao, Lin, & Xia, 2024) إلى فحص تأثير آليات المساءلة على كفاءات التعلم الاجتماعي والعاطفي (SEL) للطلبة في مدارس سوتشو في الصين، واستخدمت الدراسة بيانات المسح من المدارس في سوتشو في الصين، لاستكشاف كيفية تأثير خطط التفتيش المختلفة وتدابير المساءلة في كفاءات التعلم الاجتماعي والعاطفي للطلبة، واستخدمت الدراسة تحليلاً احصائياً متعدد المستويات، لفحص العلاقة بين تدابير المساءلة ونتائج (SEL)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن بعض تدابير المساءلة ترتبط بتحسينات في بعض مهارات (SEL)، وأن معظمها ليس له تأثير أو تؤثر سلباً في كفاءات (SEL).

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

إن استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة يشير إلى أن:

- درجة ممارسة مديري المدارس للمساءلة الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة كما ظهرت في دراسة كل من اتافيا (Ataphia, 2011)، أبو كوش (Abu Kosh, 2018)، أبو شرح والاسود (Abu Sharkh & Al-Aswad, 2020).
- إن من أجل إيجاد بيئة مواتية لضمان الجودة والمساءلة في التعليم، لا بد من الحفاظ على علاقات إيجابية مع المعلمين، وتعزيز النمو المهني لهم كما بينت دراسة شادريك و هيبرت (Shadreck & Hebert, 2013).
- هناك نقص في وضوح برامج المساءلة مما أسهم في ضعف نتائج الطلبة، كما أظهرت الدراسة أن الأساليب الأربعة للمساءلة (المالية، التنظيمية، المهنية، التشاركية) غير فعالة في تعزيز نتائج التعلم الإيجابية للطلبة كما بينت دراسة كومبا (Komba, 2017).
- أن بعض تدابير المساءلة ترتبط بتحسينات في بعض مهارات التعلم الاجتماعي والعاطفي

(SEL)، وأن معظمها ليس له تأثير أو تؤثر سلباً في كفاءات (SEL) كما بينت دراسة

غاو، لين، و شيا (Gao, Lin, & Xia, 2024) .

ولقد استقادت الباحثة من الدراسات السابقة في الجوانب الآتية:

في صياغة الأدب النظري، وطريقة تحديد مجتمعها، وكيفية اختيار العينة، وتطوير أداة الدراسة مستقبلاً، فضلاً عن طريقة تناولها لموضوع المساءلة الإدارية، وكيفية التحليل الاحصائي لبياناتها، وكيفية مقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

وفيما يتعلق بموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة تتشابه مع بعض الدراسات السابقة من حيث: بحثها لموضوع المساءلة الادارية، ومنهج الدراسة المستخدم فيها، لكنها تختلف عن غيرها من الدراسات السابقة في أنها " على حد علم الباحثة " الدراسة الأولى التي تستهدف الكشف عن درجة ممارسة المساءلة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لاحظ الباحثان من خلال عملهما في مجال التربية والتعليم، واحتكاكهما بعدد من زملاء العمل، مديرين ومديرات ومعلمين ومعلمات ضعف ممارسة المساءلة الإدارية، والتي تعدها اليونسكو سبباً في ضعف المخرجات التعليمية، وذلك نتيجة ظهور ثقافة المحاباة والمحسوبية بين أفراد المؤسسة التربوية، لذا فإن مدير المدرسة يعد مسؤولاً أمام المهتمين بالعملية التعليمية، فهو ملزم بالإجابة عن كل ما يتعلق بأداء مدرسته، وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما مستوى المساءلة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية في

محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس السؤالان الفرعيان الآتيان:

1. ما مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة

نظر المعلمين العاملين معهم؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد عينة

الدراسة لمستوى المساءلة الادارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من

وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات الآتية: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة،

والمديرية التابع لها؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف مستوى المساءلة التربوية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة: تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها:

- تتطرق إلى أهم السمات التي يجب أن تتحلى بها المؤسسات التربوية والمتمثلة بالمساءلة الإدارية والتي تهدف إلى تحسين أداء هذه المؤسسات وتمكينها من الاستجابة للمتغيرات السريعة في محيطها والتكيف معها.
 - من المؤمل أن تقيّد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس من خلال تطوير مهاراتهم الإدارية استناداً إلى مبادئ المساءلة الإدارية، ومنه إلى تحسين نواتج العملية التعليمية.
 - من المؤمل أن تقيّد هذه الدراسة أصحاب القرار في المنظمات التربوية كوزارة التربية والتعليم ومديرياتها، لتطوير أساليب المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس.
 - من المؤمل أن تقيّد طلبه الدراسات العليا المهتمين في هذا المجال، من خلال اطلاعهم على الأدب النظري للدراسة ونتائجها.
- حدود الدراسة:** تتحدد الدراسة الآتية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على موضوع المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية.
- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين.
- **الحد المكاني:** المدارس الحكومية في مديرية (القدس، ضواحي القدس) في دولة فلسطين.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2023-2024.

التعريفات الاصطلاحية والاجرائية

تضمنت الدراسة مصطلحات تم تعريفها اصطلاحياً وإجرائياً على النحو الآتي:

- **المساءلة الإدارية (Administrative accountability)** عرفها البنا (2013: 133) " بأنها العملية التي يمكن بواسطتها السيطرة على الممارسات التعليمية، وتوجيهها في المسار الذي يقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة".
- وتعرف الباحثة المساءلة الإدارية إجرائياً:** بأنها عملية يقوم بها مدير المدرسة بمحافظة القدس متضمنة متابعة المعلمين وبشكل يومي، ومحاسبة من يقصر في أداء واجباته، أو من

يتوانى عن القيام بما أسند إليه من مهمات، وذلك بهدف الوصول للأهداف المرجوة من العملية التعليمية.

الطريقة والإجراءات:

تناول هذا الجزء منهج الدراسة، وعينتها، وأداة الدراسة، والصدق، والثبات، والمعالجة الاحصائية

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة القدس للعام الدراسي 2024/2023، والبالغ عددهم (2094) معلماً ومعلمة موزعين في مدارس مديرتي (القدس الشريف، 919) و (ضواحي القدس، 1175) (Ministry of Education, 2023).

عينة الدراسة

تم اختيار العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، إذ بلغت (219) معلمة، بنسبة (10%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1)، يوضح توزيع خصائص أفراد عينة الدراسة:

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	تكر	50	22.8
	أنثى	169	77.2
المجموع			
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	37	16.9
	من 5-10 سنوات	47	21.5
	أكثر من 10 سنوات	135	61.6
المجموع			
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	154	70.3
	دراسات عليا	65	29.7
المجموع			
المديرية	القدس الشريف	99	45.2
	ضواحي القدس	120	54.8
المجموع			
		219	

صدق الأداة

قام الباحثان بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية بالاستئناس بأداتي أبو كوش، Abu Kosh,

(2018)، و الزعبي (Al-Zoubi, 2014)، وتكونت بصورتها الأولية من (25) فقرة، موزعة على أربعة مجالات (الانضباط الوظيفي، العمل والانجاز، أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية) ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة، باستخدام صدق المحتوى (Content Validity) من خلال عرضها على (12) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة، المتخصصين في القيادة التربوية والإدارة التربوية، و مناهج التدريس وأساليبه في بعض الجامعات الأردنية، وجامعة القدس، ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية. وقد طلب الباحثان من جميع المحكمين التأكد من مدى ملاءمة فقرات أداة الدراسة لموضوعها وأبعادها وسلامتها لغوياً، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم إعادة صياغة مجموعة من الفقرات، ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق البناء أيضاً بحساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول (2): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى

المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.596**	0.000	10	0.764**	0.000	19	0.741**	0.000
2	0.452**	0.000	11	0.728**	0.000	20	0.792**	0.000
3	0.678**	0.000	12	0.787**	0.000	21	0.695**	0.000
4	0.587**	0.000	13	0.685**	0.000	22	0.679**	0.000
5	0.497**	0.000	14	0.768**	0.000	23	0.558**	0.000
6	0.537**	0.000	15	0.585**	0.000	24	0.677**	0.000
7	0.494**	0.000	16	0.732**	0.000	25	0.667**	0.000
8	0.730**	0.000	17	0.809**	0.000			
9	0.776**	0.000	18	0.731**	0.000			

** داله احصائية عند 0.001 * داله احصائية عند 0.050

اتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل ذلك على أن هناك اتساقاً داخلياً بين الفقرات.

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لأسئلة الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفاء، والجدول (3) يُبين ذلك:

الجدول (3): نتائج معامل كرونباخ ألفا للمجالات

المجالات	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
الانضباط الوظيفي	7	0.845
العمل والإنجاز	8	0.912
أخلاقيات الوظيفة	6	0.918
العلاقات الإنسانية	4	0.886

يشير معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للمجالات إلى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة.

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package) (For Social Sciences).

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات:

تناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات التي انبثقت عن النتائج، وقد تم عرضها وفقاً لتسلسل أسئلتها:

نتائج السؤال الأول ومناقشته ونصه: ما مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الانضباط الوظيفي	4.09	0.61	1	عالية
4	العلاقات الإنسانية	4.01	0.82	2	عالية
2	العمل والإنجاز	3.90	0.72	3	عالية
3	أخلاقيات الوظيفة	3.79	0.84	4	عالية
	الدرجة الكلية	3.9439	0.62		عالية

يلاحظ من الجدول (4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.620) وهذا يدل على أن مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية.

ويعزى ذلك إلى أن ممارسات مديري المدارس تخضع لضوابط وقواعد وزارة التربية والتعليم، إذ يتم متابعة عمل مديري المدارس بانتظام من قبل مديريات التربية والتعليم التابعين لها، كما أن مديري المدارس في فلسطين يتم رفع كفاءتهم المهنية باستمرار واكسابهم عديداً من مبادئ المساءلة الإدارية واستراتيجيات تطبيقها من خلال اخضاعهم للدورات التدريبية اللازمة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (أبو شرح والأسود (Abu Sharkh & Al-Aswad, 2020)، الحارثي وعطية (Al-Harthy & Attia, 2019)، الجبوري (Al-Jubouri, 2018)، أبو كوش (Abu Kosh, 2018)، الزعيبي (Al-Zoubi, 2014)، اتافيا (Ataphia, 2011)

ولقد حصل مجال الانضباط الوظيفي على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.09)، ويعزى ذلك إلى إدراك المديرين أهمية الانضباط الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة التعليمية، ولأنه من بديهيات أي وظيفة في أي مؤسسة تسعى الى الارتقاء بمستوى أدائها.

اما في الرتبة الثانية فقد حصل مجال العلاقات الإنسانية على متوسط حسابي مقداره (4.01)، ويعزى ذلك إلى أن العلاقة بين المعلمين والمدير غالباً ما تكون قائمة على الثقة والاحترام المتبادل فيما بينهم، كونها تؤثر بشكل كبير في الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التعليمية. أما في الرتبة الثالثة فقد حصل مجال العمل والإنجاز على متوسط حسابي مقداره (3.90)، ويعزى ذلك اهتمام المدير وحرصه على متابعة الأداء الوظيفي لمعلميه كونه مشرف مقيم في مدرسته، لما له من دور في تحقيق أهداف المدرسة.

أما في المرتبة الرابعة فقد حصل مجال أخلاقيات الوظيفة على متوسط حسابي مقداره (3.79)، ويعزى ذلك الى حرص مدير المدرسة على تبني الأخلاقيات العملية لما لها من تأثير إيجابي على بيئة العمل، وعلى سمعة المدرسة.

وقام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الانضباط الوظيفي.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجال الانضباط الوظيفي مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	1	0.73	4.40	يتابع مدير المدرسة التزام المعلمين بمواعيد الدوام المدرسي.	4
عالية	2	0.75	4.26	يوضح مدير المدرسة الأنظمة المدرسية للمعلمين.	1
عالية	3	0.79	4.16	يُسائل مدير المدرسة المعلمين عن الخطأ الذي يرتكبه فور حدوثه.	2
عالية	4	0.82	4.09	يوجه مدير المدرسة المعلمين لاستثمار الوقت داخل المدرسة في تحقيق رسالة المدرسة.	3
عالية	5	0.79	4.08	يحاسب مدير المدرسة المعلمين في حال عدم تنفيذ التعليمات.	5
عالية	6	0.97	3.95	يحاسب مدير المدرسة المعلمين المسيئين لأخلاقيات المهنة.	7
عالية	7	1.04	3.68	يطبق مدير المدرسة العقوبة المناسبة في حال افشاء اسرار المدرسة.	6
عالية		0.61	4.0887	الدرجة الكلية	

جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) "يتابع مدير المدرسة التزام المعلمين بمواعيد الدوام المدرسي"، ويعزى ذلك إلى اهتمام المدير بتواجد أعضاء الهيئة التدريسية في أروقة المدرسة وساحاتها قبل وصول الطلبة تقادياً لحدوث أي مشكلات من جهة، ومن جهة أخرى ليكون المعلم على استعداد للقيام بواجباته التدريسية خلال تحضير كل مايلزم حصته من وسائل وأدوات.

وانتقلت الى حد كبير مع دراسة أبوشرخ والأسود (Abu Sharkh & Al-Aswad, 2020)،

إذ حصلت العبارة ذاتها على درجة كبيرة.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) "يطبق مدير المدرسة العقوبة المناسبة في حال افشاء اسرار المدرسة"، ويعزى ذلك إلى حرص المدير على سمعة المدرسة وسمعة العاملين فيها، ولضمان عدم تكرار مثل هذه الممارسات التي لا تمت إلى الاخلاق والقيم الفاضلة بصلة.

وقام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة

الدراسة عن فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال العمل والإنجاز.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجال العمل والإنجاز مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	1	0.85	4.03	يتابع مدير المدرسة المعلمين ويوجههم بشكل مستمر.	2
عالية	2	0.88	3.97	يحرص مدير المدرسة على أن تكون خطط دروس المعلمين ذات جودة.	7
عالية	3	0.95	3.92	يتابع مدير المدرسة كمشرف مقيم فاعلية إدارة المعلمين لصفوفهم.	5
عالية	4	0.92	3.90	يتابع مدير المدرسة أوراق الاختبارات بعد تصحيحها.	8

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	5	0.89	3.89	يسأئل مدير المدرسة المعلمين عن سبب انخفاض المستوى التحصيلي لطلبتهم.	6
عالية	6	0.94	3.88	يوزع مدير المدرسة المهمات على المعلمين وفق كفاءتهم.	1
عالية	7	0.92	3.82	يطرح مدير المدرسة أفكاراً جديدة لتطوير العمل في المدرسة.	3
عالية	8	1.02	3.77	يحرص مدير المدرسة على تنمية أداء المعلمين مهنيًا من خلال اشراكهم في دورات تدريبية.	4
عالية		0.72	3.90	الدرجة الكلية	

جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) "يتابع مدير المدرسة المعلمين ويوجههم بشكل مستمر"، ويعزى ذلك إلى حرص مدير المدرسة على ضمان سير العملية التعليمية التربوية في مسارها الصحيح نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها. واتفقت إلى حد كبير مع دراسة أبو شرح والأسود (Abu Sharkh & Al-Aswad, 2020)، إذ حصلت العبارة ذاتها على درجة عالية.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) "يحرص مدير المدرسة على تنمية أداء المعلمين مهنيًا من خلال اشراكهم في دورات تدريبية"، ويعزى ذلك إلى اهتمام المدير بصقل مواهب معلميه واكسابهم خبرات جديدة في مجال عملهم، ليقوموا بأداء رسالتهم بصورة صحيحة بعيدة عن النمطية، وليبقى المعلم شخصية نامية ومتجددة قادرة على مجابهة الثورة المعرفية والتكنولوجية.

وقام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال أخلاقيات الوظيفة.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمجال أخلاقيات الوظيفة مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	1	0.94	4.00	يراعي مدير المدرسة سرية المعلومات الخاصة بالمعلمين والطلبة.	3
عالية	2	1.002	3.82	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المجتمع المحلي في تطوير أداء المدرسة.	6
عالية	3	0.98	3.79	يثمن مدير المدرسة ممارسات المعلمين التي تعكس الاتجاهات الإيجابية.	2
عالية	4	0.99	3.74	يحرص مدير المدرسة على الابتعاد عن المحاباة في التعامل مع المعلمين.	1
عالية	5	1.04	3.70	يستمتع مدير المدرسة لمطالب المعلمين ويهتم بها.	4
عالية	6	1.04	3.69	يطبق مدير المدرسة أسساً عائلية وموحدة أثناء تقييم أداء المعلمين.	5
عالية		0.84	3.79	الدرجة الكلية	

جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) "يراعي مدير المدرسة سرية المعلومات الخاصة بالمعلمين والطلبة"، ويعزى ذلك إلى اهتمام المدير بالحفاظ على خصوصية المعلم وخصوصية

الطالب، كما أنه يزيد من ثقة الطلاب والمعلمين فيه، مما يمكنه من الوصول إلى معلومات أكثر عن الطالب والمعلم ومنه إلى المتابعة والسيطرة على الموقف بشكل أفضل. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) "يطبق مدير المدرسة أسساً عادلة وموحدة في أثناء تقييم أداء المعلمين"، ويعزى ذلك لوجود معايير محددة من وزارة التربية والتعليم خاصة بتقييم أداء المعلمين والعاملين في سلك التربية والتعليم.

وقام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال العلاقات الإنسانية. الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	1	0.85	4.06	يراعي مدير المدرسة مقدرات الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة.	4
عالية	2	0.96	4.01	يشارك مدير المدرسة المعلمين مناسباتهم الخاصة.	2
عالية	3	0.99	4.00	يراعي مدير المدرسة الظروف الخاصة للمعلمين.	1
عالية	4	0.99	3.99	يستند مدير المدرسة في تعامله مع المعلمين إلى الثقة والاحترام المتبادل.	3
عالية		0.82	4.01	الدرجة الكلية	

جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) "يراعي مدير المدرسة مقدرات الطلبة من ذوي الاحتياجات الخاصة"، ويعزو الباحثان ذلك إلى اقتناع مديري المدارس بأهمية حصول هؤلاء الطلبة على الرعاية والاهتمام، مما قد يسهم في تجاوز الحالة النفسية التي يعاني منها هؤلاء الطلبة والتي قد تكون سبباً في تدني تحصيلهم الدراسي أو تراجعهم.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3): "يستند مدير المدرسة في تعامله مع المعلمين إلى الثقة والاحترام المتبادل"، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهميتها في ضمان سير العملية التعليمية في المدرسة بشكل صحيح، وفي جو تسوده الالفة والمحبة بعيداً عن أي مناكفات قد تحول دون تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية، واتفقت إلى حد كبير مع دراسة أبو شرخ والأسود (Abu Sharkh & Al-Aswad, 2020)، إذ حصلت العبارة ذاتها على درجة عالية.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته، ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى للمتغيرات الآتية: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية التابع لها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" وتحليل التباين الأحادي
أ. متغير الجنس

الجدول (9): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الانضباط الوظيفي	ذكر	50	4.19	0.64	1.362	0.174
	أنثى	169	4.06	0.60		
العمل والإنجاز	ذكر	50	3.93	0.76	0.350	0.727
	أنثى	169	3.89	0.72		
أخلاقيات الوظيفة	ذكر	50	3.7867	0.90	0.017	0.987
	أنثى	169	3.7890	0.83		
العلاقات الإنسانية	ذكر	50	3.9750	1.017	0.390	0.697
	أنثى	169	4.0266	0.76		
الدرجة الكلية	ذكر	50	3.9760	0.63	0.415	0.678
	أنثى	169	3.9344	0.62		

يتبين من خلال الجدول (9) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.415)، ومستوى الدلالة (0.678)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات.

ويعزى ذلك إلى معلمي المدارس سواء أكانوا ذكوراً أم إناثاً يعملون في بيئات عمل متشابهة، وذلك نتيجة التعليمات الواضحة لوزارة التربية والتعليم، والتي يتم متابعة تنفيذها من خلال الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم، كذلك إلى تساوي الأعباء الوظيفية الموكلة إليهم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أبو شرح والأسود، (Abu Sharkh & Al-Aswad, 2020).

أبو كوش (2018)، الزعبي (2014). (Al-Zoubi, 2014).

ب. سنوات الخبرة.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين يعزى

لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الانضباط الوظيفي	أقل من 5 سنوات	37	4.34	0.49

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.53	4.18	47	من 5-10 سنوات	العمل والإنجاز
0.64	3.99	135	أكثر من 10 سنوات	
0.63	4.13	37	أقل من 5 سنوات	
0.73	4.04	47	من 5-10 سنوات	أخلاقيات الوظيفة
0.73	3.78	135	أكثر من 10 سنوات	
0.71	4.06	37	أقل من 5 سنوات	
0.86	3.79	47	من 5-10 سنوات	العلاقات الإنسانية
0.86	3.71	135	أكثر من 10 سنوات	
0.61	4.18	37	أقل من 5 سنوات	
0.89	4.02	47	من 5-10 سنوات	الدرجة الكلية
0.84	3.97	135	أكثر من 10 سنوات	
0.53	4.18	37	أقل من 5 سنوات	
0.62	4.02	47	من 5-10 سنوات	
0.62	3.85	135	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول (10) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) كما يظهر في الجدول (11):

الجدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الانضباط الوظيفي	بين المجموعات	4.024	2	2.012	5.674	0.004
	داخل المجموعات	76.579	216	0.355		
	المجموع	80.603	218			
العمل والإنجاز	بين المجموعات	4.750	2	2.375	4.672	0.010
	داخل المجموعات	109.802	216	0.508		
	المجموع	114.552	218			
أخلاقيات الوظيفة	بين المجموعات	3.572	2	1.786	2.555	0.080
	داخل المجموعات	151.014	216	0.699		
	المجموع	154.586	218			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	1.354	2	0.677	1.007	0.367
	داخل المجموعات	145.285	216	0.673		
	المجموع	146.639	218			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.436	2	1.718	4.611	0.011
	داخل المجموعات	80.494	216	0.373		
	المجموع	83.931	218			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.611) ومستوى الدلالة (0.011) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك لمجال الانضباط الوظيفي والعمل والإنجاز، ولمعرفة الفروق الزوجية بين مستويات المتغير تم استخدام اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يأتي:

الجدول (12): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الانضباط الوظيفي	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	0.213
	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.002
		أقل من 5 سنوات	0.213
	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.065
		أقل من 5 سنوات	0.002
	العمل والإنجاز	أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات
من 5 - 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	0.009
		أقل من 5 سنوات	0.570
أكثر من 10 سنوات		أكثر من 10 سنوات	0.034
		أقل من 5 سنوات	0.009
الدرجة الكلية		أقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات
	من 5 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.004
		أقل من 5 سنوات	0.219
	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.117
		أقل من 5 سنوات	0.004
			من 5 - 10 سنوات

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات).

ويعزى ذلك إلى أن المعلمين الجدد (سنة أولى) والمستجدين (سنة ثانية) يخضعون لمزيد من المساءلة يفوق غيرهم من الزملاء وذلك لأسباب فنية: تتعلق بمدى كفاءتهم وتمكنهم العلمي، وإدارية: خاصة بتثبيتهم بالخدمة، فضلاً عن عدم امتلاكهم للخبرة الكافية وحرص الإدارات المدرسية على تمكينهم وتطوير أدائهم .

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسات أبو شرخ والأسود (Abu Sharkh & Al-Aswad,

(2020)، أبو كوش (Abu Kosh, 2018)، الزعبي (Al-Zoubi, 2014) .

ج. المؤهل العلمي.

الجدول (13): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الانضباط الوظيفي	بكالوريوس أو أقل	154	4.11	0.58	0.672	0.502
	ماجستير فأعلى	65	4.05	0.67		
العمل والإنجاز	بكالوريوس أو أقل	154	3.92	0.73	0.667	0.506
	ماجستير فأعلى	65	3.85	0.73		
أخلاقيات الوظيفة	بكالوريوس أو أقل	154	3.84	0.81	1.334	0.184
	ماجستير فأعلى	65	3.67	0.91		
العلاقات الإنسانية	بكالوريوس أو أقل	154	4.05	0.77	1.076	0.283
	ماجستير فأعلى	65	3.92	0.93		
الدرجة الكلية	بكالوريوس أو أقل	154	3.97	0.61	1.096	0.274
	ماجستير فأعلى	65	3.87	0.64		

يتبين من خلال الجدول (13) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.096)، ومستوى الدلالة (0.274)، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك لمجالات.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن جميع المعلمين باختلاف مؤهلاتهم يتقنون أن ممارسة المدير للمساءلة الإدارية هدفها الارتقاء بمستوى التعليم، كما أنه توكل إليهم المهمات الوظيفية ذاتها، وتطبق عليهم الأنظمة والتعليمات ذاتها، فتساوي الجميع في المكافأة والمساءلة يضمن بقاء جميع أفراد المؤسسة التعليمية شعلة عطاء.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات أبو شرخ والأسود (Abu Sharkh & Al-Aswad, 2020)، أبو كوش (Abu Kosh, 2018)، والزعبي (Al-Zoubi, 2014) .

د. المديرية

الجدول (14): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الانضباط الوظيفي	القدس	99	4.15	0.54	1.262	0.208

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
العمل والإنجاز	ضواحي القدس	120	4.04	0.66	0.129	0.897
	القدس	99	3.89	0.66		
	ضواحي القدس	120	3.90	0.78		
أخلاقيات الوظيفة	القدس	99	3.67	0.80	1.874	0.062
	ضواحي القدس	120	3.88	0.86		
العلاقات الإنسانية	القدس	99	3.79	0.88	3.835	0.000
	ضواحي القدس	120	4.20	0.72		
الدرجة الكلية	القدس	99	3.89	0.56	1.097	0.274
	ضواحي القدس	120	3.99	0.67		

يتبين من خلال الجدول (14) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.097)، ومستوى الدلالة (0.274)، أي أنه لا توجد فروق دالة احصائياً في متوسطات مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المديرية، وكذلك للمجالات ما عدا مجال العلاقات الإنسانية، إذ كانت الفروق لصالح مديرية ضواحي القدس. ويعزى ذلك إلى أن الأنظمة والقوانين المعمول بها في كلا المديريتين متشابهة، كونها تابعة لوزارة واحدة وهي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية والتي تتميز بنظام المركزية الإدارية فيها، كما أن هدف مديري المدارس في كلتا المديريتين من تطبيق المساءلة الإدارية الارتقاء بمستوى مخرجات مؤسساتهم التعليمية.

التوصيات: بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

1. ضرورة وضع آليات مساءلة واضحة ذات معايير محددة من قبل وزارة التربية والتعليم، لتسهيل عمل المديرين في مساءلة معلمهم.
2. التخفيف من الأعباء الإدارية لدى مديري المدارس، ليمارسوا المساءلة الإدارية بشكل أفضل.
3. حث وزارة التربية والتعليم على منح مديري المدارس في محافظة القدس الإدارة الذاتية لمدارسهم، كونهم يمارسون المساءلة الإدارية بشكل مرتفع كما أظهرتها نتائج الدراسة.
4. عقد لقاءات تريبوية بين مديري المدارس، لتبادل الخبرات فيما بينهم، وبالأخص في مجال تطبيق المساءلة الإدارية.

References:

- Abu Kosh, Salem Jumaa (2018). **The degree of application of administrative accountability by secondary school principals within the Green Line and its relationship to their administrative creativity**, Unpublished Doctoral Dissertation, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

- Abu Sharkh, Daa Raafat and Al-Aswad, Fayez Ali (2020). The degree of high school principals in the Governorates of Gaza for administrative accountability from the teachers' point of view and its relationship to some variables, **Islamic University Journal for Educational and Psychological Studies**, 28(2): 52-78.
- Al-Banna, Hala Misbah (2013) **Contemporary school administration**, Amman: Safa Publishing and Distribution House.
- Al-Duailej, Ibrahim bin Abdul Aziz (2009). **Public administration and educational administration**, Amman: Dar Al-Rowad for Publishing and Distribution.
- Al-Hamdi, Abdul Azim bin Mohsen (2018). **Good governance in the early era of the Islamic State and contemporary trends**, 1st ed., Sana'a: Abrar Publishers and Distributors.
- Al-Harthy, Abdullah bin Saleh (2013). **Educational accountability**, Amman: Dar Al-Yazuri Scientific.
- Al-Harthy, Awad Safar Ghallab and Attia, Muhammad Abdulkarim Ali (2019). The degree of application of administrative accountability in the schools of Turbah Governorate and its relationship to the job satisfaction of teachers, **Scientific Journal of the Faculty of Education - Assiut University**, 35 (5): 416-383.
- Al-Jubouri, Duraid Hilal Shabib (2018). **The degree to which government secondary school principals practice administrative accountability and its relationship to organizational uniformity from the point of view of their teachers**, Unpublished Master's Thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Al-Qaisi, Khalil Awad (2019). **The moral climate and its relationship to psychological burnout and organizational commitment at the heads of departments in the education directorates**, Amman: Dar Al-Yazouri.
- Al-Qanadili, Jawaher (2015), **Issues in contemporary educational administration from an Islamic perspective**, Giza: Center for Professional Expertise for Management in MIC.
- Al-Rasbi, Zahra bint Mohammed (2017). **Design for the performance accountability model in the educational system**, Amman: Dar Al-Khaleej for Publishing and Distribution.
- Al-Shayyab, Ahmed Mohammed and Abu Hammour, Anan Mohammed (2014). **Contemporary administrative concepts**, Academics for Publishing and Distribution.

- Al-Shehri, Abdullah bin Awad (2020). **Administrative transparency in educational institutions**, Amman: Dar Al-Yazuri for Scientific Publishing and Distribution.
- Al-Zoubi, Ali Ghoneim (2014). **The degree of practice of administrative accountability by kuwait school principals and its relationship to the Level of Performance**, Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Al –Mafraq, Jordan.
- Al-Zoubi, Maysoun Talaah Mahmoud (2003), **The degree of application of administrative accountability in the directorates of education in Jordan and the obstacles to its application**, Unpublished Doctoral Dissertation, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Ataphia, D. (2011). An assessment of accountability among teachers in secondary schools in Delta State. **African Journal of Social Sciences**, 1(1), 115-125.
- Battah, Ahmed (2006). **Contemporary issues in educational Administration**, Amman: Dar Al-Shorouk.
- Bovens, Mark; Goodin, Robert E. and Schillemans Thomas (2014). **The Oxford handbook public accountability**, United Kingdom: OUP.
- Gao, Xingyuan, Lin, Qi, & Xia, Jiangang (2024). **School accountability and student social-emotional learning: evidence from the OECD's survey on social and emotional skills**, ECNU Review of Education.
- Hamza, Mohammed Suleiman (2023). **Wise governance: Goals, standards, requirements, elements, benefits and pillars**, London: e-Kutub Ltd.
- Harb, Jihad (2003). **Control and accountability systems in the Palestinian public sector**, 1st ed, Ramallah: Miftah Publications.
- Komba, Aneth Anselmo (2017). **Educational accountability relationships and students' learning outcomes in Tanzania's public schools**, SAGE Open, Volume 7, Issue 3, July-September 2017.
- Ministry of Education (2023). **The annual educational statistical book for the academic year 2022-2023**, Ramallah, Palestine.
- Mitani, Hajime (2018). Principals working conditions, job street, and turnover behaviors under NCLB accountability pressure, **Educational Administration Quarterly**, 54(5).
- Olaimat, Khaled Eyada (2020), **Corruption and its implications for economic development in Jordan**, Amman: Dar Al-Khaleej.
- Shadreck, Mandina & Hebert, Chiheve (2013). Quality and Accountability in Education: What Say the School Heads? **Educational research international**, 2(2).