

## واقع ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها

صالح دحام النجريس\*<sup>1</sup>، ابتسام قاسم ناصيف<sup>2</sup>

<sup>1</sup>\* طالب دكتوراه، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق.  
[Saleh1.Njres@damascuisuniversity.edu.sy](mailto:Saleh1.Njres@damascuisuniversity.edu.sy)

<sup>2</sup>أستاذ دكتور، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق.  
[ebtisam.nassif@damascuisuniversity.edu.sy](mailto:ebtisam.nassif@damascuisuniversity.edu.sy)

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها وفقاً لمتغيرات الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي تكونت عينة الدراسة من 290 عاملاً في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تكونت من 26 بنداً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن واقع ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق جاءت بدرجة متوسطة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين التربويين على استبانة واقع ممارسة المساءلة الإدارية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين التربويين على استبانة واقع ممارسة المساءلة الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح أقل من 5 سنوات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين التربويين على استبانة واقع ممارسة المساءلة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: المساءلة الإدارية، العاملين، مديرية التربية.

تاريخ الإيداع: 2022/3/31

تاريخ القبول: 2022/6/7



حقوق النشر: جامعة دمشق -

سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق

النشر بموجب الترخيص

CC BY-NC-SA 04

## The reality of the practice of administrative accountability in the Directorate of Education in Damascus Countryside from the point of view of its employees

Saleh Dahham Alnegris\*<sup>1</sup>, Ebtissam Kaseem Nassif<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> Ph.D in Department of Comparative Education, Faculty of Education, Damascus University. [Saleh1.Njres@damascuisuniversity.edu.sy](mailto:Saleh1.Njres@damascuisuniversity.edu.sy)

<sup>2</sup> professor at Department of Comparative Education, Faculty of Education, Damascus University, [ebtissam.nassif@damascuisuniversity.edu.sy](mailto:ebtissam.nassif@damascuisuniversity.edu.sy)

### Abstract:

The study aimed to know the Reality of the practice administrative accountability in the Directorate of Education in Damascus Countryside from the point of view of its employees, according to the variables of gender, years of service, and academic qualification. It consisted of 26 items.

The study reached a set of results, the most important of which are:

- The reality of the practice of administrative accountability in the Directorate of Education in Damascus Countryside was moderately.
- There are statistically significant differences between the averages of the respondents' answers to the questionnaire about the practice of administrative accountability due to the gender variable in favor of males.
- There are statistically significant differences between the averages of the respondents' answers to the questionnaire about the practice of administrative accountability due to the variable years of service in favor of less than 5 years.

There are no statistically significant differences between the averages of the respondents' answers to the questionnaire about the practice of administrative accountability due to the educational qualification variable.

**Key Words:** Administrative Accountability, Employees. Directorate Of Education..

Received: 31/3/2022

Accepted: 7/6/2022



**Copyright:** Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under a CC BY- NC-SA

**أولاً: مقدمة:**

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

فالإدارة في الكثير من نظرياتها تركّز على العملية الإداريّة، التي تتضمن التخطيط والتنظيم والإشراف واتخاذ القرارات والرقابة أو المساءلة، وهي تعطي أولوية لعملية الرقابة واتباع الصيغ الرسمية من منطلق تحقيق أهداف الإدارة، ونتيجة لذلك لم تعدّ الإدارة مجرد عملية من أعلى إلى أسفل، تمثل فقط في إصدار الأوامر للموظفين، بل هي مشاركة العاملين بفاعلية في عملية الإدارة وتنظيم العمل ودرجة الإتقان (الحارثي، 2008، ص65).

ويشهد ميدان التربية محاولات عديدة تهدف إلى استثمار الطاقات إلى أقصى حد ممكن، والتأكد أن الموارد البشرية والمادية تعمل بأحسن صورة، ولضمان ذلك تطبق المساءلة بأشكالها المتنوعة. (United Nations Development Programme 2006). فالمساءلة الإدارية تعني تحمل المسؤولية في حالة الفشل والنجاح، وتوظيف الإمكانيات المتاحة بأفضل طريقة وصولاً إلى الأهداف، والاستفادة من الأخطاء وأخذ العظة والعبرة، وتعد المساءلة مدخلاً لتحقيق الثقة المتبادلة داخل الجهاز الإداري عندما ينظر إليها على أنها عملية تتضمن التوضيح والتبرير لطبيعة الأداء، والكيفية التي تمت بها بين الطرفين -المسائل والمساءلة-، وعليه فإن هذه العملية تحمل في ثناياها وجود الاستعداد للقبول بالتبرير الذي يجب أن يتسم بالوضوح والموضوعية، ليكون مقتنعاً للطرفين، وهكذا تبرز أهمية المساءلة لضبط العمل الإداري، وضمان حسن التوجيه وتحقيق الفاعلية والكفاءة. (أبو كاش، ومنيرة، 2018، ص32).

هذا وقد أكدت الكثير من المؤتمرات العربية على تفعيل مبدأ المساءلة في الأنظمة التربوية العربية، حيث أكد المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي (1987) الذي عقد في الأردن وقدمت فيه مجموعة من الأوراق من أجل تحسين نوعية التعليم كان من أبرز توصياته المتعلقة بالإدارة التربوية هو التأكيد على مبدأ المساءلة والمحاسبة لجميع القائمين على العملية التربوية في جميع مراحلها بوجه عام وللمشرفين التربويين بوجه خاص (أبو كركي، 2003، ص3). تأتي أهمية المساءلة الإدارية من اعتبارها سبباً مباشراً في ضرورة إيجاد معايير يحتكم إليها عند تقويم الأداء فعلاً، فضلاً عن كونها وسيلة لضبط السلوك من خلال استعداد العاملين لتحمل مسؤولياتهم نحو نتائج أعمالهم، كما أنها مهمة لتحسين المناخ العام للمنظمة، وتوفير بيئة ثقافية وإدارية تسودها الثقة بين الأطراف من موظف وصاحب عمل أو أفراد مجتمع. (Herman and baker, 2000, 17).

**ثانياً: مشكلة الدراسة:**

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

وتؤكد الكثير من الدراسات مثل دراسة (ارحيمو، 2020) وجود العديد من أوجه القصور في المساءلة الإدارية في الإدارة المركزية في سورية، منها ضعف النزاهة والشفافية والمرونة في عملية المساءلة الإدارية، وقصور في ربط عملية المساءلة الإدارية بدرجة الأهداف المحققة في المؤسسة. وللوقوف أكثر على أوجه القصور في إدارة مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق قام الباحث بدراسة استطلاعية خلال الفترة الواقعة بين 2022/3/6 و2022/3/9 التقى خلالها (10) من العاملين في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق، وطرح عليهم السؤال الآتي.

– ما درجة ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظركم؟

وتبين من خلال إجابات العينة الاستطلاعية، أن 80% من أفراد العينة قد أكدوا على أهمية توفير العناصر المؤهلة التي تساعد مدير المؤسسة التربوية على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وعلى عدم متابعة مديرية التربية وتوجيهها للعاملين بنسبة إجابة 90%، وبالتالي ضعف ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها، وكون المساءلة الإدارية من المفاهيم الحديثة التي تتبناها معظم الدول المتقدمة والتي ثبت نجاحها في الكثير من البلدان وقطاعات العمل المختلفة، ومن هذا المنطلق ونظراً لأهمية الدور الكبير الذي تقوم به مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق، ممثلة بجميع العاملين فيها، سعت هذه الدراسة لمعرفة واقع ممارسة المساءلة الإدارية وعليه تتلخص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

**ما واقع ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها؟  
أهمية الدراسة:**

**تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:**

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

**ثالثاً: أهداف الدراسة:**

–تعرف واقع ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها.  
–تعرف تأثير المتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) على واقع ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها.

**رابعاً: متغيرات الدراسة:**

**تتكون متغيرات البحث من الآتي:**

**المتغيرات المستقلة:**

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

المتغير التابع: ويتمثل في استجابات عينة الدراسة حول استبانة واقع ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية.

#### خامساً: أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير (الجنس)؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؟

#### سادساً: حدود الدراسة:

- 1- الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من العاملين في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق.
- 2- الحدود المكانية: مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق.
- 3- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام (2021-2022).
- 4- الحدود الموضوعية: اقتصر على دراسة واقع ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها.

#### سابعاً: منهج البحث:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لمعرفة واقع ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمدينة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي من خلاله يمكن وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها". (أبو حطب وصادق، 2010، ص 81).

#### ثامناً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

##### المساءلة الإدارية: (Administrative Accountability)

هي الالتزام بإثبات أن العمل قد سار طبقاً لما اتفق عليه من قواعد ومعايير، أو الالتزام بتقديم تقرير متجرد عن نتائج الأداء بالقياس إلى المهام أو الخطط المكلف بها، وقد يستدعي ذلك إثباتاً دقيقاً، بل قانونياً بأن ما تم من عمل مطابق لشرط العقد (الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، 2010، ص 19).

##### ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها:

قيام المديرين بتنفيذ المهام الموكلة إليهم، بالإضافة إلى متابعة العاملين لمعرفة كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق بهدف تطوير وتحسين العملية الإدارية.

العاملون: هم الموظفون المتواجدون داخل مكاتبهم في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق.

**مديرية التربية:** هي القسم الإداري المكلف بتنفيذ سياسة الوزارة وخططها في مجال اختصاصها، وهي ترتبط من جهة بالإدارة المحلية التي تقوم بتحديد مهماتها واختصاصاتها وصلاحياتها ونظم عملها وهياكلها التنظيمية وفق النظام الذي تصدره الإدارة المحلية بالتنسيق مع وزارة التربية، ومن جهة أخرى ترتبط بوزارة التربية التي تقوم بالإشراف عليها من الناحيتين الفنية والإدارية. (علي، 2011، 116-117).

**ويعرّفها الباحث إجرائياً بأنها:**

هي الإدارة التي تقوم بتنفيذ سياسات وأهداف وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية وتتمثل في مقر مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق.

**تاسعاً: دراسات سابقة:**

**أولاً: الدراسات العربية:**

1- دراسة (الغامدي، 2017) السعودية.

بعنوان "درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس"

هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (311) قائداً وقائدة، وتوصلت إلى العديد من النتائج كان من أهمها:

- أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين التربويين لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية تعزى لمتغير (الجنس).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين التربويين لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

2- دراسة (لولو، 2017) فلسطين.

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

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

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

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

- توجد فروق ذات إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق بوكالة الغوث الدولية بمحافظة ريف دمشق للمساءلة الإدارية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) لصالح حملة البكالوريوس.
  - توجد فروق ذات إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المناطق بوكالة الغوث الدولية بمحافظة ريف دمشق للمساءلة الإدارية تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) لصالح الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى 10 سنوات.
- دراسة (ارحيمو، 2020) سورية.

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

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

**ومن أهم النتائج ما يلي:**

- أن درجة ممارسة المساءلة الإدارية في وزارة التربية السورية من وجهة نظر العاملين التربويين جاء بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين التربويين لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين التربويين لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي) لصالح الإجازة، والدبلوم فأعلى.

دراسة (دياك، 2022) فلسطين.

**بعنوان "المساءلة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم"**

هدفت هذه الدراسة التعرف على علاقة المساءلة الإدارية بالرضا الوظيفي لدى معلمي مديرية لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (330) معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- أن درجة ممارسة المساءلة الإدارية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الشونة الجنوبية جاءت مرتفعة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين التربويين لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الإناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين التربويين لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية تعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

## ثانياً: دراسات أجنبية:

## 1- دراسة لاوندا (Lawanda، 2009) أمريكية.

بعنوان: "Accountability Practices of School Counselors"

"ممارسات المساءلة لمستشاري المدارس"

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

## دراسة أتافيا (Ataphia، 2011) نيجيريا.

بعنوان: "An Assessment Of Accountability Among Teachers in Secondary Schools in Delta State."

"African Journal of Social Sciences"

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

حيث هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تقييم واقع المساءلة لدى المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وأجريت الدراسة على عينة من (353) فرداً يعملون في (31) مدرسة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة جاء بدرجة كبيرة، وكشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توجهات المعلمين والمديرين حول تطبيق المساءلة.

## دراسة هيبيرت وشادريك، بعنوان: (Hebert &amp; Shadreck, 2013) زمبابوي بحث

"Quality and Accountability in Education: What Say The School Heads?"

"الجودة والمساءلة في التربية : ماذا يقول مديرو المدارس."

هدفت الدراسة إلى فهم خبرات مديري المدارس الثانوية ووجهات نظرهم حول ضمان الجودة والمساءلة في المدارس الثانوية في غويرو، واعتمد الباحثان المنهج النوعي ومنهج دراسة الحالة، تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية بمنطقة غويرو في زمبابوي، وتم استخدام المقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. لإيجاد بيئة مواتية لضمان الجودة والمساءلة في التعليم، يجب أن نحافظ على علاقات إيجابية مع أعضاء هيئة التدريس، وتوفير المواد والموارد المالية والتدريب للعاملين، إضافة لتعزيز النمو المهني للمعلمين.
2. ينبغي على مديري المدارس تشكيل شراكات مع القطاع الخاص من أجل الحصول على تمويل.



### التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء العرض للدراسات والأبحاث السابقة يلاحظ أن جميعها طبقت في الميدان التربوي، طبعاً مع اختلاف وتنوع أهدافها ومنهجيتها وادواتها باختلاف المؤسسات التي طبقت فيها تلك الدراسات والمجالات التي عالجتها والنتائج التي توصلت إليها. فمن حيث الهدف: هدفت الدراسة الحالية تعرف واقع ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها، بينما هدفت دراسة (الغامدي، 2017) تعرف درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس، وهدفت دراسة (لولو، 2017) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للمساءلة الإدارية وعلاقتها بالانتماء المهني لمديري المدارس، وهدفت دراسة (ارحيمو، 2020) التعرف إلى درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية السورية، كما هدفت دراسة (دياك، 2022) التعرف على علاقة المساءلة الإدارية بالرضا الوظيفي لدى معلمي مديرية لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، كما هدفت دراسة (لاوندا، 2009) التعرف على مدى استخدام مشرفي المدرسين للمساءلة الإدارية في ولاية آلاباما الأمريكية ومدى مطابقتها للنموذج الفدرالي لتقييم مشرفي المدرسين، بينما هدفت دراسة (أتافيا، 2011) التعرف إلى تقييم واقع المساءلة لدى المعلمين والمديرين في المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا، وهدفت دراسة (هيبيرت وشادريك، 2013) إلى فهم خبرات مديري المدارس الثانوية ووجهات نظرهم حول ضمان الجودة والمساءلة في المدارس الثانوية في غويرو، أما من حيث المنهج: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو بذلك يكون اتفق مع دراسة (لولو، 2017)، ودراسة (ارحيمو، 2020)، ودراسة (لاوندا، 2009)، ودراسة (أتافيا، 2011)، بينما استخدمت دراسة (هيبيرت وشادريك، 2013) النوعي ومنهج دراسة الحالة. أما من حيث أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية (الاستبانة)، كأداة للدراسة وهي بذلك استفادت من دراسات (لولو، 2017)، (ارحيمو، 2020)، (أتافيا، 2011)، بينما دراسة (لاوندا، 2009) استخدمت مقياس (SCAPQ) ممارسة المشرفين لمبادئ المساءلة الإدارية، واستخدمت دراسة (هيبيرت وشادريك، 2013) المقابلة

تتمثل نقاط الجودة في الدراسة الحالية في الآتي:

- دراسة واقع ممارسة المساءلة الإدارية.
- تطبيق الدراسة في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

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

عاشراً - الإطار النظري:

مفهوم المساءلة الإدارية:

عرّفها عيسان والخروصي بأنها "التزام المدارس الحكومية بتقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها، وفق الأهداف المرسومة والقوانين المعمول بها في الوزارة، للتأكد من أن القرارات والأنشطة المختلفة داخل المدرسة تتوافق مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها والنتائج المرغوبة، من خلال مراقبة ومتابعة أداء المدرسة وتصحيح الانحراف وعلاجه، واتخاذ الإجراءات بحق المخالفين (عيسان، والخروصي، 2016، ص58).

## أهمية المساءلة الإدارية:

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

1. توجيه الاهتمام نحو نتائج التعلّم.
2. زيادة فرص التطوير التربوي خصوصاً في المناهج الدراسية، والوسائل المستخدمة في التعليم والتقييم.
3. تحديد الحقوق والواجبات والأدوار لكافة عناصر العملية التعليمية (Greene & Winters, 2005, p23).
4. تعزيز الثقة بالجهاز الإداري.

5. تقويم الأداء بصورة موضوعية، والقضاء على الآفات الإدارية كالواسطة والمحسوبية وغيرها (بطاح، 2006، ص23).

ويرى الباحث أن الفوائد التي ستجنيها المؤسسات التربوية من المساءلة يعتمد على مدى تحقيق أهداف المؤسسة، والطريقة التي تتبناها إدارة المدرسة في تطبيقها للمساءلة، وقد تزايد الوعي بأهمية المساءلة كآلية لضبط العملية التعليمية، ومدخل للحكم على ما يحدث في المؤسسة، عبر التطورات المستجدة والخبرات الناجحة لتطبيقها على جميع الأصعدة.

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

أ- تحقيق الانضباط التعليمي.

ب- تفعيل التقويم في العمل التعليمي.

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

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

ج- تحقيق ديمقراطية التعليم.

ح- تحقيق التنمية (جوهر، رضوان، 2013، ص29-31).

وبذلك نرى أن المساءلة أصبحت مرتبطة بعمليات تقويم الأداء وتحسينه كونها إحدى آليات تجويد العمل وتحقيق الانضباط بفرض رقابة ذاتية داخل المؤسسات التعليمية، ودفع التربويين إلى مزيد من النزاهة والشفافية في العمل وفق مبدأ تكافؤ الفرص.

## وظائف المساءلة الإدارية:

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

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

- الوقائي: بوضع معايير لمحاسبة المؤسسات.
  - العلاج: من خلال تشجيع المسؤولية لإصلاح المشاكل ومنع تكرارها.
  - التثقيفي: عن طريق تتبع الروابط بين السياسات السابقة والحالية والمستقبلية (Bovens, 2006, p.26).
- مما سبق نجد أن المساءلة الإدارية متضمنة في المساءلة العامة، وتقوم بالوظائف نفسها لكن على مستوى المؤسسة التربوية، وتبرز أهميتها في المراحل كلها بوظائفها الثلاث الوقائية، العلاجية، والتثقيفية.
- أحد عشر - خطوات بناء أداة الدراسة.

### الخطوة الأولى:

الهدف من الاستبانة: حيث كان الهدف تشخيص واقع المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق.

### الخطوة الثانية صياغة أسئلة الاستبانة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بالمساءلة في مجال التعليم، كدراسة (لولو، 2017). تم كتابة الأسئلة الخاصة بالاستبانة. حيث تضمنت الاستبانة بصورتها الأولية محوراً واحداً واشتمل على (26) بنداً.

### الخطوة الثالثة:

صيغت تعليمات الاستبانة بهدف تعريف عينة الدراسة بالهدف من الاستبانة، وتضمنت التعليمات ضرورة كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وطلب من المستجيبين قراءة البنود بدقة لمعرفة المقصود من كل فقرة، وأنها لغرض البحث العلمي، وتدوين الإجابة في المكان المخصص لها.

### اثنا عشر: مجتمع البحث وعينته.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق والبالغ عددهم (1200) عاملاً للعام الدراسي (2021/2022) حسب إحصائيات مديرية التنمية الإدارية في وزارة التربية، وتم اختيار عينة عشوائية منه وقدرها (290) عاملاً في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق، ويبين الجدولان الآتيان خصائص العينة السيكومترية والعينة الأساسية:

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

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

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

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

### ثلاثة عشر: أداة البحث:

استبانة مكونة من 26 بنداً لقياس واقع ممارسة الشفافية.

#### صدق الاستبانة وثباتها:

تمّ التحقق من صدق الاستبانة وثباتها من خلال قيام الباحث بدراسة استطلاعية على عينة مؤلفة من 32 عاملاً في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق وجاءت النتائج كما يأتي:

- **صدق الاستبانة:** ويقصد بالصدق "الفحص المنهجي لمحتوى الأداة، وأن يقيس الاستبيان ما وضع لقيسه" (الرجاوي، 2010، ص76)، وتمت دراسته من خلال:
- **صدق المحتوى:** عُرِضَت الاستبانة -في صورتها الأولية المؤلفة من (26) عبارة- على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعة ذوي الخبرة والاختصاص في التربية المقارنة والإدارة التربوية وفي القياس والتقويم والمناهج وأصول التربية وعددهم (7) محكمين، بهدف التأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت من أجله، والاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، إذ تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات دون إضافة أو حذف.
- **الصدق البنوي:** قام الباحث بالتحقق من الصدق البنوي للاستبانة باتباع الخطوات الآتية:

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

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

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

\*\* دال عند مستوى الدلالة (0.01)

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

- ثبات الاستبانة: قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة بثلاث طرائق: (إعادة الاختبار، ألفا كرونباخ)، وذلك بالنسبة للدرجة الكلية، كما هو مبين في الجدول (4):

الجدول (4): قيم معاملات الثبات بطرائق (إعادة الاختبار، ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية)، وذلك بالنسبة للدرجة الكلية للاستبانة

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

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

#### اربعة عشر: نتائج أسئلة الدراسة وتفسيرها:

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

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما واقع ممارسة المساعلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة على هذا السؤال، أعطيت كل درجة من درجات واقع ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق في الاستبانة قيمةً مندرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون الآتي:

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

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

الجدول (5): واقع ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها

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

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لاستجابة العاملين التربويين على استبانة واقع ممارسة المساءلة الإدارية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تمارس مديرية التربية المساءلة الإدارية بهدف تطوير العاملين مهنيًا.	3.86	.951	كبيرة	3
2	يوجد نظام للشكاوى خاص بالعاملين.	3.38	1.403	متوسطة	16
3	تشهر مديرية التربية بالمتلاعبين في عملهم (غياب، تأخر)	2.70	1.291	متوسطة	25
4	يوجد تدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها.	4.12	.721	كبيرة	1
5	تضع مديرية التربية إجراءات وسياسات واضحة حول آلية التعامل مع الجمهور.	3.46	1.081	كبيرة	11
6	تستخدم مديرية التربية المساءلة كوسيلة من وسائل تصيد أخطاء العاملين.	2.59	.797	متوسطة	26
7	تركز المساءلة في مديرية التربية على كيفية أداء العاملين..	3.45	963	كبيرة	12
8	تركز المساءلة في مديرية التربية على النتائج..	3.53	.807	كبيرة	9
9	تؤدي المساءلة التي تمارسها مديرية التربية إلى زيادة فرص الإبداع لدى العاملين.	3.13	953	متوسطة	21
10	تتسم آليات المساءلة الإدارية في مديرية التربية بالوضوح.	3.39	1.142	متوسطة	15

6	كبيرة	1.007	3.65	تمارس مديرية التربية المساءلة الإدارية للعاملين بناء على معلومات دقيقة.	11
18	متوسطة	1.047	3.20	تطبق مديرية التربية مبدأ الثواب والعقاب على جميع العاملين دون تمييز.	12
4	كبيرة	1.059	3.73	تتعامل مديرية التربية مع مخالفات العاملين بالطرق القانونية.	13
7	كبيرة	.951	3.60	تمارس مديرية التربية المساءلة المالية للعاملين بناء على معلومات دقيقة.	14
2	كبيرة	.519	4.00	يوجد في مديرية التربية دائرة رقابة داخلية تنشر التقارير بشكل دوري..	15
24	متوسطة	1.287	2.72	يسمح لجميع العاملين في مديرية التربية بتقييم رؤساء أقسامهم والقيادة الإدارية العليا.	16
10	متوسطة	1.219	2.81	تنشر مديرية التربية لوائح تأديبية مناسبة لكل مخالفة.	17
23	متوسطة	.797	3.00	تسمح مديرية التربية بالتقييم الخارجي لأدائها..	18
14	متوسطة	.797	3.40	تستخدم مديرية التربية التقنيات الحديثة في الأعمال الإدارية.	19
10	كبيرة	.499	3.51	تطبق مديرية التربية نظام المساءلة بموضوعية..	20
5	كبيرة	.601	3.66	توفر مديرية التربية وصفاً واضحاً لواجبات وصلاحيات كل وظيفة.	21
17	متوسطة	1.056	3.26	تطبق مديرية التربية العقوبات بحق المقصرين أيّاً كان مناصبهم.	22
22	متوسطة	1.082	3.12	تعمل مديرية التربية على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	23
20	متوسطة	1.023	3.14	تعمل مديرية التربية على نشر وتعميق الوعي الإيجابي بثقافة المساءلة.	24
13	كبيرة	1.019	3.44	تعمل مديرية التربية على تنمية القيم والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد إن وجد.	25
19	متوسطة	.540	3.18	تهتم مديرية التربية عند ممارسة المساءلة الإدارية بتوافق إمكانات العامل مع المهام المسندة إليه.	26
-	متوسطة	11.97909	3.35	الدرجة الكلية	-

يتبين من الجدول السابق أن واقع ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق ككل قد جاءت بدرجة متوسطة وذلك من خلال قسمة المتوسط الحسابي على عدد البنود (المتوسط الموزون = 3.35) أي بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك بأن مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق تحاول تطوير الأساليب الإدارية وتطبيق المساءلة في مجال التعليم، وحتى تصل إلى مستوى مرتفع تحتاج إلى الاستقلالية الإدارية، وقد يعود ذلك إلى المركزية التي تتبعها مديرية التربية والتي لا تتاح معها الفرصة لتطبيق الاتجاهات المعاصرة في الإدارة ومنها المساءلة الإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (ارحيمو، 2020) التي أظهرت بوجود درجة متوسطة في مستوى أداء العاملين الإداريين في وزارة التربية في ضوء المساءلة الإدارية. وقد جاء البند الرابع (يوجد تدرج في نوع العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة وتكرارها) في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.12) ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق على إعطاء الفرص للعاملين للارتقاء بأدائهم وأنهم يطبقون النظام ليس خوفاً من العقوبة بل نابع من إحساسهم بالمسؤولية، بينما جاء البند الثامن عشر (تستخدم مديرية التربية المساءلة كوسيلة من وسائل تصيد أخطاء العاملين) في المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.59). وقد يعزى ذلك إلى حرص مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق على تطبيق النظام على الجميع، وأن المساءلة ليست فقط لكشف الأخطاء والمحاسبة للمقصرين بل هي آلية لتطوير العمل وتحقيق الانضباط برقابة ذاتية داخل المؤسسة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واقع ممارسة المساءلة الإدارية بمديرية التربية تعزى لمتغير (الجنس)؟

الجدول (7): اختبار (ت) ستيودنت لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية

تبعاً لمتغير الجنس

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

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

التفسير: ويعزو الباحث ذلك إلى رغبة العاملين (الذكور) في تحمل المسؤولية فهم يميلون إلى الالتزام بالقوانين وعدم إحداث أي تجاوزات وذلك من خلال الفهم الدقيق للسياسات والأنظمة التربوية، فهم يلتزمون بالقرارات واللوائح والأنظمة ويعملون على تنفيذها تجنباً للمساءلة القانونية. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (دياك، 2022) والتي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)؟



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

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

الجدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية وفق متغير سنوات الخبرة

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

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

الجدول (10): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

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

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على استبانة واقع ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها وفق متغير سنوات الخدمة.

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

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

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين من ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) لديهم حماس ودافعية للعمل تجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لإثبات وجودهم في العمل، كما أن العاملين عندما يطلعون على القوانين والأنظمة الخاصة بعمل الإدارة والعاملين في المؤسسة التربوية يصبحون على دراية وخبرة تمكنهم من التميز في العمل الإداري لإثبات ذواتهم وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية.

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

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه مع مرور الوقت والأقدمية في الخدمة يكون العامل قد تعرف على طبيعة العمل بصورة أوضح، وبالتالي فإن واقع ممارسة المساءلة الإدارية تزداد بازدياد سنوات الخبرة. أي أن ذوي الخدمة الأقل دائماً عندهم الرغبة في إثبات الذات في العمل من خلال الالتزام بتعليمات مديرية التربية، والابتعاد عن مخالفة التعليمات. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (لولو، 2017) التي بينت بوجود فروق لصالح العاملين الذين تتراوح خدمتهم بين 5-10.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)؟

الجدول (11): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية وفق متغير المؤهل العلمي

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

الجدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية وفق متغير المؤهل العلمي

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

يتبين من الجدول السابق أنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات واقع ممارسة المساءلة الإدارية وفق متغير المؤهل العلمي.

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

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

يلاحظ من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين التربويين على استبانة واقع ممارسة المساءلة الإدارية وفق متغير المؤهل كما يأتي:

التفسير يعزو ذلك للأنظمة والقوانين التي تحدد صلاحيات كل موظف مهما كان مؤهله العلمي في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق، فضلاً عن الهيكل التنظيمي الرتيب الذي يجعل قنوات التواصل رسمية وروتينية، ربما كل ذلك أدى إلى تقليل الفجوة بين العاملين بما يمتلكون من معلومات ومعارف وخبرات بأبعاد المساءلة الإدارية بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الغامدي، 2018) والتي بينت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### مقترحات البحث:

- العمل على تعزيز الالتزام بالمساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من خلال إلحاق العاملين بندوات ومؤتمرات تعنى بالممارسات ذات العلاقة بالمساءلة وخاصة لدى العاملين (إناث) وذوي الخدمة (أكثر من 10 سنوات).
- العمل على إعادة النظر بصياغة القوانين والأنظمة والتشريعات التي يكتنفها بعض الغموض أو التعقيد.
- العمل على تقديم دليل إرشادي عن كيفية الوصول إلى المعلومات من قبل المستفيدين منها.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول المساءلة وعلاقتها بالأداء الإداري.

### التمويل:

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

### Funding:

this research is funded by Damascus university – funder No. (501100020595).

## المراجع:

1. أبو حطب، فؤاد، وصادق، أمال. (2010). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية.
2. أبو كركي، ساجدة غالب. (2003). مدى إدراك مديري المدارس الحكومية لمفهوم المساءلة التربوية وأهدافها وعلاقتها ببعض المتغيرات بالأردن، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة، عمان، الأردن.
3. أبو كوش، سالم، الشрман، ومنيرة، البركات، علي. (2018). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (26)، العدد(4)، ص528-546.
4. ارحيمو، عائشة سليم، (2020). أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين الإداريين في وزارة التربية السورية في ضوء المساءلة الإدارية، [رسالة دكتوراه غير مشورة]. كلية التربية جامعة دمشق.
5. الحارثي، عبد الله صالح. (2008). بناء أنموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة مؤتة، السعودية.
6. الجرجاوي، زياد. (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، ط2، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
7. العزيزي، محمود عبده حسن. (2016). اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية، دار الكتب، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
8. الغامدي، هالة، (2017) درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة المدارس. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد (6)، العدد (5)، السعودية.
9. بطاح، أحمد. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. جوهر، علي صالح، رضوان، وائل(2013). المساءلة وإصلاح التعليم" توجهات عالمية وتطبيقات عربية"، دار دمياط الجديدة للنشر، دمياط، مصر.
11. دياك، مها علي مصطفى. (2022) المساءلة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
12. علي، عيسى. (2011). الإدارة التربوية ونظرياتها (1)، منشورات جامعة دمشق.
13. عيسان، صالحه عبد الله، الخروصي، شيخة سعيد. (2016). متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (17). العدد(2). ص45-79.
14. لولو، ضياء الدين عوني محمد، (2017). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للمساءلة الإدارية وعلاقتها بالانتماء المهني لمديرية المدارس، [رسالة ماجستير]، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

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