

ATTITUDES OF THE SECTIONS DIRECTORS AT THE GENERAL DIRECTORATES OF EDUCATION IN THE SULTANATE OF OMAN TOWARDS ADMINISTRATIVE ACCOUNTABILITY

اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية

ظنينة بنت سعيد بن سالم الخروصية

Dhanina Said Salim Alkharusiⁱ & Hamda Hamad Alsaadiⁱⁱ * & Asma Abdul Rahmanⁱⁱⁱ

ⁱPh.D. candidate Faculty of Major Language Studies: daninaal0@gmail.com

ⁱⁱAssociate. prof. Dr. of Education Rustag College: hamdahamad-al-saadi.rus@cas.edu.om

ⁱⁱⁱProf. Madya Dr. Faculty of Major Language Studies: asma@usim.edu.my

*Corresponding Author

Abstract

The objective of this quantitative study is; to investigate the attitudes of the heads of the sections in the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman towards administrative accountability as well as to know the impact of gender, qualifications, experience and educational governate on the attitudes of the heads of the sections in the Directorates General of Education in the Sultanate of Oman towards administrative accountability and arriving at procedures to activate the administrative accountability. In order to achieve the aims of the study, a questionnaire of (39) statements distributed in four axes: the concept of administrative accountability, objectives of administrative accountability were developed. After checking the validity and reliability of the study tool. It was applied on a sample consisting of 197 head of a section from six governorates in Oman. Muscat, Batinah North, Batinah South, Dhahira North, Sharqia and Dakhliya. After collecting the data was analyzed by calculating the arithmetic means, standard deviations, and frequencies. To verify the significant differences attributable to the study variables, a unilateral variance analysis, test(v), Shaivism test were done for the study axes. The study results showed that the attitudes of the heads of the sections towards administrative accountability were high. The study also found that the study sample estimates for the following axes (the concept of accountability, objectives of administrative accountability, administrative accountability standards were high. The study also revealed estimates of the study sample for the axis administrative accountability constraints average.

Keywords: administrative accountability, departmental directions, directorates of education

المخلص

هدفت هذه الدراسة الكمية، إلى الكشف عن اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة مكونة من (39) فقرة موزعة على أربعة محاور (مفهوم المساءلة الإدارية، أهداف المساءلة الإدارية، معايير المساءلة الإدارية، معوقات المساءلة الإدارية). وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم تطبيقها على عينة قصدية مكونة من (197) رئيس ورئيسة قسم من ست محافظات في السلطنة هي: محافظة مسقط،

محافظة شمال الباطنة، محافظة جنوب الباطنة، محافظة شمال الشرقية، محافظة الداخلية، محافظة الظاهرة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية كانت عالية في المستوى العام،

كلمات مفتاحية: المساءلة الإدارية، اتجاهات الأقسام، مديريات التربية

المقدمة:

يُشكل النظام التربوي معلماً هاماً في حياة المجتمعات، كما يُشكل بعد الإدارة فيه مكوناً يقع على عاتقه مهمات كبيرة في بناء الأجيال إذ يلاحظ أن المجتمعات تحرص وبدرجات متفاوتة على دينامية أنظمتها التربوية، من هنا يفترض أن يكون للمساءلة مكانتها الخاصة في سياق النظام التربوي، فالمساءلة كمفهوم ترتبط بعملية الإصلاح، حيث تعمل عند تطبيقها بالشكل المناسب على تخليص المؤسسة من أبعاد المحسوبة، وتدفعها نحو الاستقامة والعمل وفق قواعد الجدارة وتكافؤ الفرص (المدني، 2007).

عرف رومزيك (Romzek,2000) المساءلة الإدارية أنها علاقة تتضمن استجاب أو مساءلة الشخص عن أدائه بتفويض من السلطة المسؤولة. فالمساءلة الإدارية تعني محاسبة الموظف على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى الأداء، وتقديم التفسيرات لما حدث، وما ينبغي فعله، لتصحيح مثل هذا الموقف كما تحددها أداة الدراسة.

وتعدّ المساءلة سبباً في وجود معايير يحتكم لها عند تقييم الأداء، وهي وسيلة لضبط السلوك، ذلك لأنها تؤدي إلى استعداد العاملين إلى تحمل مسؤولياتهم نحو نتائج أعمالهم، وهي وسيلة لتحسين المناخ العام للمنظمة، حيث تعمل على توفير بيئة إدارية تسودها الثقة بين جميع الأطراف من رؤساء ومرووسين (الروابدة، والدويري، 2004).

ولتحقيق مفهوم المساءلة ضمن أقصى طاقاتها وإمكاناتها فلا بد أن تصبح المساءلة مكوناً وجزءاً رئيساً في النظام التربوي. أي تأسيس المساءلة وجعلها عنصراً منتشراً عبر وحدات النظام كافة، بحيث تمارس في كل وحدات النظام، الأمر الذي يتطلب تعيين أفراد مهيين وأكفاء قادرين على ممارسة المساءلة الواعية (المهدي، 2008).

وترى الباحثة أن المساءلة في الإدارة تُعد أحد العناصر المهمة التي تستحق البحث، وأهم مدخلاً للتأكد من معرفة كيفية الأداء الفعلي وإلقاء الضوء على المؤسسات التي يبدو فيها خلل من وجهة نظر الجمهور، فالمساءلة تعزز من قوة الإدارة وتعمل على توفير ظروف مناسبة لتفعيل مسؤولية الفرد من خلال تعاملها بشفافية مع كافة الحقائق، ووضعها للمناقشة والاستيضاح.

مشكلة الدراسة:

لقد مر نظام التعليم بالسلطنة بحلقات مترابطة ومراحل عدة، أولها نشر الخدمة التعليمية

وتحسين نوعيته، ثم تحقيق التوازنات التعليمية بين الكم والكيف، وانتقل إلى تطبيق نظام التعليم الأساسي بهدف تطوير التعليم وتحسين نوعيته وخفض تكاليفه، والحصول على عائد تربوي كبير والتوسع في تطبيقه (تقرير وزارة التربية، 1999).

وفي مطلع القرن الحالي، طبقت الوزارة برنامج تطوير الأداء المدرسي، وبرامج تقييميه لمختلف البرامج تحقيقاً للجودة في العمل. وهي الحلقات الرئيسية لفعالية النظام التربوي، ومدى كفاءة الأداء الفردي والمؤسسي في القطاع العام (تقرير وزارة التربية، 2004). لكن هذه البرامج، لم تجد المنهجية الواضحة والهادفة التي تصل بالنظام التربوي للشفافية، واكتشاف الانحرافات، والأخطاء لإزالتها أو التخفيف منها، وتقديم التغذية الراجعة. فانعكس ذلك على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالميدان التربوي.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف إلى اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية.
- 2- التعرف إلى الإجراءات المقترحة لتنفيذ المساءلة الإدارية في الميدان التربوي بسلطنة عمان.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم المساءلة:

اصطلاحاً فيمكن تعريف المساءلة بأنها " محاسبة طرف من أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر، وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد والتي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع، والتوقيت ومعايير الجودة " (مخيمر وآخرون، 2001).

أما هاموند (Hammond, 1989) فعرفت كما وردت في (الراسبي، 2006) بأنها وسيلة تمكن الأفراد والمنظمات من تحمل مسؤولية أداؤهم بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الأمور تجري للصالح العام وفق الأهداف المرسومة.

ويرى إيرويك urwic كما ورد (الطويل، 2001) أن " المسؤولية تتضمن محاسبة الأشخاص عن تنفيذ الواجبات التي أقيمت على عاتقهم ".

وترى الباحثة من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم المساءلة: هي إجراءات يتم تفعيلها للوقوف على مدى تحقق الأهداف الموضوعية وفق مهام وواجبات العمل الموكلة للموظف.

أهداف المساءلة:

أشار أبو كركي، (2003) أن نظام المساءلة الإدارية يرتبط بوجود أهداف يراد تحقيقها وهي التي تحدد طريقة العمل، وتتخلص الأهداف الرئيسية لنظام المساءلة الإدارية في إنتاج المعلومات وتقديمها لمتخذي القرارات في المؤسسات الإدارية؛ وذلك لمعاونتهم في أداء مهامهم الأساسية والفرعية.

ومن أهداف المساءلة كالتالي: وسيلة للرقابة والتحكم لضمان حسن الاستخدام ومنع استغلال

السلطة، الالتزام باتباع القوانين والأنظمة، وتحسين الأداء وإيجاد استعداد مسبق لدى العاملين للبحث وتجنب الأعمال التي من شأنها أن تؤدي لتلك الأنواع من الأخطاء.

المبادئ التي تقوم عليها المساءلة:

ذكر (الحارثي، 2008) مجموعة من المبادئ والتي يجب أن يتم اطلاع العاملين عليها وإدراكهم ليسهل الالتزام بها من هذه المبادئ: وضوح القواعد والأنظمة، التطبيق المباشر للجزاء، والعدالة في تطبيق الجزاء ليتقبلوها بلا تذمر، مطابقة العقوبة لنوع المخالفة بحيث يجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، والتدرج في تطبيق العقوبة بحيث تتناسب مع نوع المخالفة ووفق آليات واستراتيجيات محددة.

شروط المساءلة:

إذا كانت المساءلة ضرورية للمؤسسات وتتبع هذه الضرورة من مهماتها وأدوارها، فهناك شروط تجعل من المساءلة ذات فعالية منها: وجود وثائق منشورة وواضحة تتعلق برسالة وفلسفة عمل المؤسسة، وأهدافها، واستراتيجيتها، وخطتها، وموازناتها، وإيراداتها، ونفقاتها. وكذلك تدفق للمعلومات، ووجود هيكلية تتوفر فيها خاصية خضوع جميع المستويات الأدنى لمساءلة ومتابعة المستويات الأعلى، وتوفير أنظمة تحدد آليات وأشكال العلاقة بين هذه المستويات (العمرى، 2004).

معوقات تطبيق المساءلة:

المعوقات الاجتماعية والثقافية: أكد (الحسن، 2010) على مجموعة من المعوقات الاجتماعية والثقافية منها عدم المقدرة على تغيير الفكر الإداري، وعدم الاعتراف بأن الإدارة مهنة وعلم متخصص له أصوله ومبادئه وتقنياته، وأيضاً وجود الولاءات الاجتماعية التي تؤدي إلى شيوع المحسوبية في عمل الإدارة، وانتشار الفساد، وضعف التدريب.

المعوقات الإدارية: أن سيادة المركزية الشديدة الذي يجعل الإداريين منفذين وعدم منحهم للصلاحيات، وضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية، وكثرة التغيرات في القوانين والتعليمات، وصعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري، وضعف التخطيط الشامل الذي يضعف الاستخدام الأمثل للطاقات التنظيمية وهذا يؤدي إلى عدم تحديد الأدوار بدقة، وبالتالي تحدث الازدواجية والتداخل في المهام والواجبات، مما يجعل عملية المساءلة مشوشة (عابدين، 2001).

وترى الباحثة أن للأنظمة والإدارة والسياق الاجتماعي دور كبير في إيجاد الكثير والعديد من معوقات المساءلة الإدارية، إلا أن مبدأ الرقابة قد يشكل عائقاً تجاه فاعليتها نظراً لضعف في كيفية ممارسة الرقابة والتي هي من أهم وظائف الإدارة والتي ما إن وُظفت بشكل فعال ساهمت في تفعيل إجراءات المساءلة الإدارية، من هنا ينبغي على الإداري أن يدرك بأن الإدارة علم له أصوله ومبادئه، وفن له مهاراته وكفاياته الشخصية لا يتحقق ذلك إلا من خلال الدراسة والخبرة.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (الغافري، 2007) إلى تطوير مهام مدير المدرسة في سلطنة عمان في ضوء المحاسبية. من خلال استبانة موزعة على أربع مجالات وهي: مجال شؤون

العاملين، وشؤون الطلاب، ومجال تطوير المنهاج، ومجال الشؤون المالية ومجال البيئة، متعلقة بمهام مدير المدرسة في ضوء المحاسبية حيث تم تطبيقها على عينة بلغت (336) مدير ومديرة وموجهين إداريين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديرين وموجهين إداريين للمجالات الأربعة لإمكانية تطبيق مهام مدير المدرسة في سلطنة عمان في ضوء المحاسبية.

أجرت (الحسن، 2010) دراسة بهدف التعرف إلى درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم. ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بتصميم استبانة تم تطبيقها على (693) موظفا. وأظهرت نتائج الدراسة: أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة بشكل عام، وأن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت متوسطة بشكل عام.

الدراسات الأجنبية:

قامت (لاوندا، 2009، Lawanda) بإجراء دراسة بعنوان "مدى استخدام مشرفي المدارس للمساءلة الإدارية في ولاية الألباما الأمريكية" حيث هدفت هذه الدراسة على التعرف على مدى استخدام مشرفي المعلمين للمساءلة الإدارية في ولاية الألباما الأمريكية ومدى مطابقتها للنموذج الفيدرالي لتقييم مشرفي المعلمين، حيث تناولت الدراسة عينة مكونة من (420) مدير مدرسة، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والتي كان من أهمها ضرورة ممارسة مشرفين المدرسين لمبادئ المساءلة الإدارية في المدرسة، وضرورة القيام بأبحاث مستقبلية حول مدى ممارسة مبادئ المساءلة الإدارية.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من خلال الاستبانة.

عينة الدراسة

قامت الباحثة باختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية حيث تم اختيار ست محافظات من المجتمع الأصلي وشملت المحافظات التالية: محافظة مسقط، ومحافظة الباطنة شمال، ومحافظة الباطنة جنوب، ومحافظة الشرقية شمال، ومحافظة الداخلية، ومحافظة الظاهرة، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (208) رئيس ورئيسة قسم، وتم اختيار عينة الدراسة في هذه المحافظات الست بطريقة قصدية.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام حسب المحافظة التعليمية والنوع الاجتماعي

م	المحافظة	الذكور	الإناث	العدد الكلي	النسبة المئوية
---	----------	--------	--------	-------------	----------------

1	مسقط	38	2	40	19.2%
2	الباطنة شمال	34	2	36	17.3%
3	الشرقية شمال	34	2	36	17.3%
4	الداخلية	34	2	36	17.3%
5	الظاهرة	30	2	32	15.4%
6	الباطنة جنوب	25	3	28	13.5%
	المجموع	195	13	208	100%

أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي تم جمعها وبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بالمساءلة الإدارية، وعلى المنهج المتبع في هذه الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي "الاستبيان"، قد وصم وفق مقياس ليكرت الخماسي. تكونت الاستبانة من (39) فقرة موزعة على (4) محاور، كما يلي:

- المحور الأول: مفهوم المساءلة الإدارية، يتكون من (12) فقرة.
- المحور الثاني: أهداف المساءلة الإدارية ويتكون من (10) فقرات.
- المحور الثالث: معايير المساءلة الإدارية ويتكون من (12) فقرة.
- المحور الرابع: معوقات المساءلة الإدارية ويتكون من (10) فقرات.

ثبات الأداة

لحساب ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لقياس نتائج ثبات الأداة لمحاور الأداة والأداة ككل كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2) معاملات (ألفا) للاتساق الداخلي لمحاور الأداة والأداة ككل

م	محاور الدراسة	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي
1	مفهوم المساءلة الإدارية	12	0.85
2	أهداف المساءلة الإدارية	10	0.88
3	معايير المساءلة الإدارية	7	0.78
4	معوقات المساءلة الإدارية	10	0.80
	معامل الاتساق الكلي	39	0.83

يتضح من الجدول (2) تفاوت معامل ثبات المحاور من أقل قيمة وهي (0,78) وأعلى قيمة وهي (0,88) بينما بلغ معامل الثبات الإجمالي للدراسة (0.83) وهي قيمة عالية تدل على ثبات الأداة. وهذا يؤكد صلاحية الاستبانة لجمع البيانات التي صممت لأجلها.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ونصه "ما اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية؟"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لكل محور من محاور الدراسة الأربعة، لتحديد اتجاه رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية. ويبين الجدول (3) تقديرات أفراد عينة الدراسة للمحاور الأربعة للدراسة، لتحديد اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية، مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي لكل محور.

جدول (3) مجمل تقديرات أفراد العينة لمحاور اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم نحو المساءلة الإدارية

الرقم	الرتبة	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
4	1	معوقات المساءلة الإدارية	3.77	0.95	عالية
2	2	أهداف المساءلة الإدارية	3.59	0.91	وسط
1	3	مفهوم المساءلة الإدارية	3.56	1.01	وسط
3	4	معايير المساءلة الإدارية	3.11	1.05	وسط
		معدل المحاور الأربع	3.51	0.98	وسط

يتضح من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية للمحاور الأربعة المتعلقة باتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية قد تراوحت بين (3.11-3.77)، وهذا يعني أن اتجاهات رؤساء الأقسام جاءت بين المتوسطة والعالية. وجاء في المرتبة الأولى وبدرجة عالية محور: معوقات المساءلة الإدارية بمتوسط حسابي قدره (3.77) وبانحراف معياري (0.95)، تلاه محور أهداف المساءلة الإدارية، ثم مفهوم المساءلة الإدارية، وحل أخيراً محور معايير المساءلة الإدارية. كانت المحاور الثلاث بدرجة وسط.

المحور الأول: مفهوم المساءلة الإدارية:

لمعرفة اتجاهات فقرات هذا المحور تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) للفقرات المكونة للمحور الأول " مفهوم المساءلة الإدارية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي. كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4) تقديرات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول "مفهوم المساءلة الإدارية"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
11	1	تؤدي المساءلة الإدارية إلى انضباط العاملين في المؤسسة.	4.04	0.9	عالية
8	2	تكون القرارات في ظل المساءلة الإدارية أكثر منطقية، وواقعية.	3.69	0.97	عالية
12	3	تقوم المساءلة الإدارية بمحاسبة الرئيس للمرؤوسين في مستوى الأداء.	3.64	0.99	عالية
10	4	تُشعر المساءلة الإدارية العاملين بأهمية أعمالهم.	3.63	1.02	عالية
7	5	تُساعد المساءلة الإدارية المدير في اتخاذ القرارات وفق أساليب علمية.	3.61	0.92	عالية
3	6	توفر المساءلة الإدارية الوقت، والجهد، والمال.	3.59	1.01	وسط
1	7	توظف المساءلة الإدارية في تحديد أدوار العاملين في المؤسسة.	3.57	0.95	وسط
2	8	تُستخدم المساءلة الإدارية في حل المشكلات الإدارية.	3.53	1.00	وسط
6	9	تؤدي المساءلة الإدارية إلى التطوير المستمر في الإدارة.	3.53	1.05	وسط
4	10	تعد المساءلة الإدارية وسيلة لتقييم أداء العاملين.	3.5	1.01	وسط
9	11	تُقلل المساءلة الإدارية من الضغوطات النفسية لدى العاملين.	3.21	1.15	متوسطة
5	12	تعمل المساءلة الإدارية على إيجاد جو من الثقة بين المدير، والعاملين.	3.13	1.12	متوسطة
المعدل الكلي للمحور			3.56	1.01	وسط

يبين الجدول (4) أن تقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة لفقرات المحور الأول "مفهوم المساءلة الإدارية" كانت بين عالية ووسط، حين تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.04-3.13). حيث جاءت درجة أول خمس فقرات في المحور عالية، بينما جاءت بقية

فقرات المحور بدرجة وسط. وهكذا بلغ معدل المتوسط الحسابي لكافة عبارات محور مفهوم المساءلة الإدارية (3.56) أي بتقدير وسط.

جاءت عبارة: تُؤدي المساءلة الإدارية إلى انضباط العاملين في المؤسسة، بالمرتبة الأولى، وبتقدير عالي، بمتوسط (4.04) وانحراف (0.9). فيما حلت أخيراً عبارة: تعمل المساءلة الإدارية على إيجاد جو من الثقة بين المدير والعاملين بالمرتبة (12) وبتقدير وسط، بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف (0.9).

المحور الثاني: أهداف المساءلة الإدارية

يوضح الجدول (5) الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لفقرات المحور الثاني: "أهداف المساءلة الإدارية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي.

جدول (5) تقديرات أفراد العينة للمحور الثاني "أهداف المساءلة الإدارية"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
14	1	تنبثق أهداف المساءلة الإدارية من النظام الأساسي للدولة.	3.81	0.93	عالية
20	2	تكتشف المساءلة الإدارية مواطن الضعف العاملين وعلاجها.	3.79	0.87	عالية
16	3	تعمل المساءلة الإدارية على ضبط الأداء.	3.76	1.01	عالية
17	4	تُحقق المساءلة الإدارية مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع العاملين.	3.67	1.03	عالية
21	5	تعمل المساءلة الإدارية على محاكمة العاملين، والتحقيق معهم.	3.66	0.89	عالية
15	6	تهدف المساءلة الإدارية إلى تطوير أداء العاملين.	3.59	1.02	متوسطة
19	7	توفر المساءلة الإدارية عنصر المنافسة بين جميع العاملين.	3.54	1.01	متوسطة
18	8	تزيد المساءلة الإدارية من فرص إبداع العاملين.	3.45	1.06	متوسطة
22	9	تضع المساءلة الإدارية الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.37	1.11	متوسطة
13	10	تتسم أهداف المساءلة الإدارية بالوضوح لدى العاملين.	3.28	1.06	متوسطة
المعدل الكلي للمحور			3.59	0.91	متوسطة

يبين الجدول (5) أن تقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني "أهداف المساءلة الإدارية" قد جاءت بين وسط وعالية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.28- 3.81). وكان معدل جميع عبارات المحور بدرجة وسط حين بلغ المتوسط الحسابي (3.59).

جاءت عبارة: "تنبثق أهداف المساءلة الإدارية من النظام الأساسي للدولة" أولاً بدرجة عالية، بمتوسط حسابي قدره (3,81) وانحراف معياري (93). فيما حلت أخيراً العبارة رقم (13) "تتسم أهداف المساءلة الإدارية بالوضوح لدى العاملين" بدرجة وسط، بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وانحراف (1.06).

المحور الثالث: معايير المساءلة الإدارية

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الرتبة) لفقرات المحور الثالث "معايير المساءلة الإدارية" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازلياً وفق قيمة المتوسط الحسابي.

جدول (6) تقديرات أفراد عينة الدراسة في المحور الثالث "معايير المساءلة الإدارية"

العبارة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتجاه
23	1	تعتمد المساءلة الإدارية معايير مقننة.	3.44	1.09	وسط
28	2	تؤكد المساءلة الإدارية على معرفة الموظف بحقوقه، وواجباته.	3.38	1.06	متوسطة
26	3	تتم المساءلة الإدارية في المديرية وفق معلومات موثوق بها.	3.18	1.00	متوسطة
27	4	تُرَاعَى المساءلة الإدارية معايير التوصيف الوظيفي.	3.13	1.06	متوسطة
24	5	تتسم إجراءات المساءلة الإدارية بالوضوح لدى العاملين.	3.08	0.96	متوسطة
29	6	تقوم الإدارة العليا بمساءلة الموظف بعد الخطأ مباشرة.	2.87	1.07	متوسطة
25	7	يُشارِك العاملون في تحديد معايير المساءلة الإدارية.	2.65	1.12	متوسطة
		المعدل الكلي للمحور	3.11	1.05	وسط

يبين الجدول (6) أن تقديرات استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث "معايير المساءلة الإدارية" كانت بدرجة وسط، فقد تراوحت المتوسطات بين (2.65 - 3.44) وأن معدل جميع فقرات المحور كانت بدرجة وسط، وبلغ معدل المتوسط الحسابي لكافة عبارات المحور (3.11) بانحراف (1.05). جاءت أولاً عبارة: "تعتمد

المساءلة الإدارية معايير مقننة" بدرجة وسط، بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف (1.09). وحلت أخيراً في المحور عبارة: "يشارك العاملون في تحديد معايير المساءلة الإدارية" بدرجة وسط، بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف (1.12).

المحور الرابع: معوقات المساءلة الإدارية

لمعرفة اتجاهات فقرات هذا المحور تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء أفراد عينة الدراسة على فقرات محور معوقات المساءلة الإدارية، ويوضح الجدول الآتي: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية (الرتبة) لفقرات المحور الرابع

جدول (7) تقديرات أفراد عينة الدراسة في المحور الرابع "معوقات المساءلة الإدارية"

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
37	1	ضعف التخطيط بين الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتقديم الخدمة	3.98	0.88	عالية
34	2	كثرة الأعباء الموكلة للعاملين في المؤسسات التربوية	3.91	0.88	عالية
36	3	قلة وجود ثقافة المساءلة الإدارية بين العاملين.	3.9	0.93	عالية
33	4	قلة صلاحيات الرئيس في ممارسة المساءلة الإدارية بسبب المركزية.	3.82	0.93	عالية
35	5	تؤثر الاعتبارات الاجتماعية والمحسوبية عند ممارسة المساءلة الإدارية.	3.81	0.98	عالية
38	6	ضعف المساءلة الإدارية باعتبار أن القرارات المتخذة غير نافذة.	3.76	0.96	عالية
30	7	قلة وضوح أدوار العاملين ومهامهم.	3.76	1.04	عالية
31	8	انخفاض مستوى القدرة التنظيمية لدى الرؤساء لمتابعة جوانب العمل	3.65	1.00	عالية
32	9	كثرة التغييرات في القوانين والتعليمات.	3.58	1.00	وسط
39	10	تقلل المساءلة الإدارية الشعور بالأمن الوظيفي لدى العاملين.	3.44	1.01	وسط
		المعدل الكلي للمحور	3.77	0.95	عالية

يوضح الجدول (7) أن متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالمحور الرابع "معوقات المساءلة الإدارية" قد جاءت بدرجة عالية، إذ تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (3.44 - 3.98) حين جاءت (8) فقرات بدرجة عالية، وفقرتان بدرجة وسط. وكان التقدير الكلي للمحور عالي؛ حين بلغ معدل المتوسطات الحسابية (3.77).

جاءت أولاً عبارة: "ضعف التخطيط بين الوحدات الإدارية ذات العلاقة بتقديم الخدمة" بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.98) انحراف (0.88). وحلت أخيراً في المحور عبارة: "تقلل المساءلة الإدارية الشعور بالأمن الوظيفي لدى العاملين"، بدرجة وسط، بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف (1.01).

جواب السؤال الثاني: ما الإجراءات المقترحة لتفعيل المساءلة الإدارية في الميدان التربوي بسلطنة عمان؟

بعد عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها في ضوء ما سعت إليه الدراسة من أهداف، استناداً إلى محتوى الإطار النظري للدراسة. وبحسب أسئلة الدراسة، تقدم الباحثة بعض التوصيات، في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، في هدي تحليل كل من الأدب التربوي، والجانب الميداني للدراسة.

فقد إجاب أفراد عينة الدراسة على السؤال المفتوح، حول كيفية تفعيل المساءلة الإدارية في الميدان التربوي. ومن خلال توحيد الإجابات، تم التوصل إلى صياغة التوصيات الآتية:

أ. تزويد العاملين في الوزارة والمديريات بالتوصيف الوظيفي لمجموعة الوظائف في كل قسم موضحاً فيها المهام والأعمال ليتمكن من خلاله الموظف معرفة السلوكيات التي تعرضه للمساءلة الإدارية.

ب. ضرورة أن تضع وزارة التربية والتعليم قانوناً للتعليم موضحاً حقوق وواجبات العاملين في النظام التربوي.

ت. إعادة صياغة اللوائح التنظيمية وقوانين العمل بما يتوافق مع النظام التربوي لتضمينها في نظام المساءلة الإدارية.

ث. ضرورة أن تضع وزارة التربية والتعليم معايير للمساءلة الإدارية واضحة ومحددة بحيث تحقق فاعليتها في النظام التربوي.

ج. زيادة مشاركة العاملين في الميدان والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم في وضع أسس ومعايير المساءلة الإدارية مما له الأثر في زيادة دافعيتهم للعمل وجودة الأداء.

ح. ضرورة اهتمام الوزارة بتعميق نظام المساءلة الإدارية لجميع العاملين في النظام التربوي من خلال البرامج التدريبية على كافة المستويات وتوضيح أبعاد تطبيقه.

الخاتمة:

ناقشت هذه الدراسة الكمية، اتجاهات رؤساء الأقسام بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان نحو المساءلة الإدارية. والإجراءات المقترحة لتفعيل المساءلة الإدارية في الميدان التربوي. دلت النتائج، أن اتجاهات رؤساء الأقسام نحو المساءلة الإدارية؛ جاءت بين المتوسطة والعالية. وجاء في المرتبة الأولى وبدرجة عالية محور: معوقات المساءلة الإدارية. فيما حلت بقية المحاور الثلاث بدرجة وسط.

قائمة المراجع:

- أبو كركي، ساجدة غالب. 2003. "مدى إدراك مديري المدارس الحكومي لمفهوم المساءلة التربوية وأهدافها وعلاقتها ذلك ببعض المتغيرات في الأردن". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- الحارثي، عبدالله صالح. 2008. "بناء أنموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- الحسن، مي محمد. 2010. "درجة المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم". (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الراسبي، زهرة ناصر. 2006. "تطوير أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عمان" (رسالة دكتوراة غير منشورة). الجامعة الأردنية.
- الروابدة، والدويري، أحمد عودة. 2004. "المساءلة العامة في ضوء المتغيرات التي يشهدها حقل الإدارة العامة: دراسة ميدانية من أجهزة الرقابة المركزية في الأردن" مجلة أبحاث اليرموك. جامعة اليرموك، المجلد 20، العدد 2: 753-721
- الطويل، هاني عبد الرحمن. 2001. الإدارة التعليمية (مفاهيم وآفاق). ط 2. الجبيلة عمان، الأردن: دار وائل للطباعة.
- عابدين، محمد عبد القادر. 2001. الإدارة المدرسية الحديثة، ط 1. فلسطين: دار الشروق للنشر.
- العمرى، حيدر محمد. 2004. "واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم بالأردن: دراسة تحليلية تطويرية". (رسالة دكتوراة غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان.
- الغافري، زكية سعيد. 2007. "تطوير مهام مدير المدرسة في سلطنة عمان في ضوء المحاسبية". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس.
- المدني، معن محمد. 2007. "المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتهما في إدارات التربية والتعليم" (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة المكرمة، السعودية.
- مخيمر، عبد العزيز جميل، وآخرون. 2000. قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر.
- المهدي، مجدي صلاح طه. 2008. المساءلة التعليمية (رؤية الفكر وواقع التطبيق). ط 2. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- وزارة التربية والتعليم. 2004. دليل مشروع تقويم الأداء المدرسي وتطويره. دائرة تقويم الأداء المدرسي وتطويره، مسقط. سلطنة عمان.
- وزارة التربية والتعليم. 1999. سلسلة مرتكزات التعليم الأساسي. المكتب الفني للتخطيط والدراسات، مسقط، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم. 2011. إحصائية عينة الدراسة. دائرة التخطيط وضبط الجودة. مسقط. سلطنة عمان.

REFERENCE LIST

- Carter, D. (2000). A national Study of School Level Accountability Indicators System. Dissertation Abstracts International, A60/09. p.3208.
- Delmmer, D., & Leggelr, J. (2001). U. S. Local Government Managers and The Complexity of Responsibility and Accountability in Democratic Governance, Journal of Public Administration Research and Theory, 11(1), 73.
- Goodin, R. (2004). Democratic Accountability: The Third Sector and All, Seminar Series on 'Institutional Analysis of Law, Politics and Society, SUNY Buffalo law school; Baldy Center for Law Social Policy.
- Hanushek, E.A., & Raymond, M. E. (2002). Lesson about the design of state accountability Systems Retrieved April,10,2009 , from:
<http://edpro.stanford.edu/hanushek/admin/pages/files/uploads/accountability.Harvard.publication%20version.pdf>
- Kilfiol, w. j. (1995). Educator's perceptions of educational accountability. M.A, Saint Mary's University, Canada. (ProQuest Dissertation Abstract, AAT MM90961).
- Lake, H. (1998). Organizational Accountability Structure in Nonprofit Organizations: A Case Study, Dissertation Abstract International, 59(5), 1662.
- Lawanda, E. (2009). Accountability Practices of School Counselors", Unpublished Master Thesis, Auburn University. Thesis and Dissertations. Districts: Learning to do the Right, Advances in ducatinal Administration. Vol.5, pp59-85
- Romzek, B. (2000). Dynamics of Public Sector Accountability in Era of Reform. International Review of Administrative Sciences, 66, 21- 44.

ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

- Abu Karki, Sajidat Ghalib .2003 . "Mdaa 'Iidrak Mudiri Almadaris Alhukumii Limafhum Almusa'alat Altarbawiat Wa'ahdafiha Waealaqat Dhik Bibaed Almutaghayirat Fi Al'urdina". (Risalat Majstayr Ghyr Minshurta). Jamieat Mutat , Al'urdunn.
- Alharithi, Eabdallah Salih .2008. "Bna' 'Unmudhaj Lilmusa'alat Altarbawiat Fi Wizarat Altarbiat Waltaelim Fi Almamlatat Alearabiat Alsaediati" . (Rsalat Majstayr Ghyr Minshurta). Jamieat Mutat, Al'urdunn.
- Alhasan, May Mahmud.2010. "Drajat Almusa'alat Walfaeiliat Al'iidariat Altarbawiat Walealaqat Baynahuma Ladaa Mudiri Almadaris Alhukumiati Alththanawiat Wamudiratuha Fi Muhafazat Aldifat Algharbiat Min Wijhat Nazar Aleamiliin Fi Mudiriati Altarbiat Waltaelima". (Rsaalat Majstayr Ghyr Manshurat), Kuliyaat Aldirasat Aleulya Fi Jamieat Alnajah Alwataniyat, Nabulus, Filastin.
- Alraasibi, Zahrat Nasur. 2006. "Tatawir 'Anmudhaj Musa'alat Al'ada' Fi Alnizam Altarbuii Bisiltanat Eamaana" .(Rasalat Dukturat Ghyr Minshurta). Aljamieat Al'urduniyat.
- Alruwabidatu, Waldawiriu, 'Ahmad Eawdat. 2004."Almusa'alat Aleamat Fi Daw' Almutaghayirat Alty Yashhaduha Haql Al'iidarati Aleamati: Dirasat Maydaniatan Min 'Ajhizat Alraqabat Almarkaziat Fi Al'ardin" Majalat 'Abhath Alyarmuk. Jamieat Alyrmuk, Almjld20, Aleadat 2: 721-753
- Altuwilu, Hani Eabd Alruhmin .2001. Al'iidarati Altaelimiati(Mfahim Wafaq. T2. Aljabihat Eammaana, Al'urdun: Dar Wayil Liltabaea .
- Eabidina, Muhamad Eabd Alqadir. 2001. Al'iidarati Almadrasiat Alhadithat, T1. Filastin: Dar Alshuruq Lilnashrr.
- Aleamri, Haydar Muhamad .2004. "Waqie Almusa'alat Altarbawiat Fi Wizarat Altarbiat Waltaelim Bial'urduni: Dirasatan Tahliliatan Tatwiriati" . (Rsalat Dukturat Ghyr Manshurata).Aljamieat Al'urduniati, Eaman.
- Alghafiri, Zakiat Sueid. 2007. "Tatawir Mahama Mudir Almadrasat Fi Saltanat Eammaan Fi Daw'

Almuhasabiata". (Rsaalat Majstayr Ghyr Minshurta). Jamieat Alsultan Qabus.

Almadani, Maen Muhamad .2007. " Almusa'alat Al'iidariat Tatbiqatiha Wamueuaqatiha Fi 'lidarat Altarbiat Waltaelim" .(Rasalat Dukturat Ghyr Minshurta). Jamieat 'Am Alquraa . Makat Almukrimatu,

Alsaediat. Mukhaymir, Eabd Aleaziz Jamil, Wakharun. 2000. Qias Al'ada' Almuasisii Lil'ajhizat Alhukumiati, Almunazamat Alearabiat Liltanmiat Al'iidariati. Alqahrt , Misr.

Almahdiu, Majdi Salah. 2008. Almusa'alat Altaelimia (Rwiyat Alfikr Wawaqie Altatbiq. T2. Al'iiskandariat: Dar Aljamieat Aljadida.

Wizarat Altarbiat Waltaelim. 2004. Dalil Mashrue Taqwim Al'ada' Almadrasii Watatwirihi. Dayirat Taqwim Al'ada' Almadrasii Watatwirihi, Masqat. Saltanat Eamaan.

wizarat altarbiat waltaelim. 1999. silsilat murtakazat altaelim al'asasii. almaktab alfaniyu liltakhtit waldirasati, masqati, saltanat eaman.

wizarat altarbiat waltaelim.2011. 'ihsayiyat eayinat aldarasati. dayirat altakhtit wadabt aljawdati. masqat. saltanat eamaan.