

درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري
المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية
من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم

إعداد

مي محمد محمود الحسن

إشراف

د. غسان حسين الحلو

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات
العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

2010م

درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم

إعداد

مي محمد محمود الحسن

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2010/5/19م، وأجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

.....

1- الدكتور غسان حسين الحلو مشرفاً ورئيساً

.....

2- الدكتور محمد عبد القادر عابدين متحناً خارجياً

.....

3- الدكتور صلاح ياسين متحناً داخلياً

.....

4- الدكتور علي حباب متحناً داخلياً

الإهداء

إلى روح أُمي صُبْحِيَّتِي.....المرحومة بإذن الله

إلى والدي..... أطل الله عمره

إلى رفيق دربي....وشريك عمري..... إلى الذي تحمل العناء

إلى زوجي الغالي عمار

إلى فلذات الأكباد ومهجة الفؤاد إلى أحبائي وليد وزيد وتالا وماسة ويارا

إلى أختاي مها ومجد وأخوأي مأمون ومعمر الخوالي

إلى خالاتي شهرات وزاهرة ونبيلة وندوى

إلى تلك الشموع التي تحترق لتتير لنا الطريق

إلى زملائي وزميلاتي المعلمين والمعلمات في ربوع الوطن الغالي

إليهم جميعا

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.....

فلا يسعني وقد أنهيت هذا الانجاز العلمي المتواضع إلا أن أحمده الله الذي أعانني على انجازه, وأتقدم بجزيل شكري وعظيم امتناني لأساتذتي الأفاضل الذين أناروا لي الطريق لتحقيق غايتي بما أسدوه لي من نصح وإرشاد وتوجيه ساعدني في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود, وأخص بجزيل الشكر والتقدير الى الدكتور غسان حسين الحلو المشرف على الأطروحة والذي أحاطني بلطفه وكرم أخلاقه ومنحني الكثير من الوقت والجهد وكان لتوصياته وتوجيهاته الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل فجزاه الله عني خير جزاء وأدامه مناراً للعلم.

كما أعبر عن شكري وتقديري العميق إلى الأساتذة الكرام الدكتور محمد عبد القادر عابدين ممتحن خارجي والدكتور صلاح ياسين ممتحن داخلي والدكتور علي حبايب ممتحن داخلي اللذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة, وكلّي ثقة بالله أولاً ثم بهم بأن ملاحظاتهم السديدة حول هذه الرسالة سيكون لها الأثر البالغ في إثرائها وإخراجها في أبهى صورة فجزأهم الله عني خير جزاء.

وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم ولم يبخل بحرف أو بنصيحة في هذا العمل جزأهم الله جميعاً عني خير الجزاء.

ولله الحمد والمنة

الباحثة

الإقرار

أنا الموقع/ة أدناه, مقدم/ة الرسالة التي تحمل العنوان:

**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**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص, باستثناء ما تمت
الإشارة إليه حيثما ورد, وان هذه الرسالة ككل, أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة
أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced is the
researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other
degree or qualification.

Student's Name:

اسم الطالب:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
م	فهرس الأشكال
ن	فهرس الملاحق
س	الملخص
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	أولا: الإطار النظري
42	ثانيا: الدراسات السابقة
42	الدراسات العربية
63	الدراسات الأجنبية
72	التعقيب على الدراسات السابقة
75	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
76	منهج الدراسة
76	مجتمع الدراسة

الصفحة	الموضوع
76	عينة الدراسة
77	أداة الدراسة
78	صدق الأداة
79	ثبات الأداة
80	إجراءات الدراسة
81	متغيرات الدراسة
83	المعالجات الإحصائية
84	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
84	أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
91	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
100	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
100	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
100	ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
100	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
101	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
104	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
107	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
111	النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
112	النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
113	النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
118	النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة
123	النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة
128	النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة
129	النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشر
132	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
133	أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
133	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
137	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الصفحة	الموضوع
142	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
143	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
143	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
145	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
147	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
149	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
151	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
153	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
154	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
156	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة
158	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة
159	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة
160	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشر
161	ثالثاً: التوصيات
163	قائمة المصادر والمراجع
164	أولاً: المراجع العربية
169	ثانياً: المراجع الأجنبية
173	الملاحق
b	Abstract

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
جدول (1)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية وموقع مديرية التربية والتعليم والمسمى الوظيفي	77
جدول (2)	معاملات الثبات لأداة الدراسة بمجاليها الرئيسين والمجالات الفرعية	79
جدول (3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الانضباط الوظيفي	85
جدول (4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العمل والإنجاز	86
جدول (5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال أخلاقيات الوظيفة	87
جدول (6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية	88
جدول (7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الاجتماعية	89
جدول (8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات درجة المساءلة الإدارية التربوية	90
جدول (9)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التخطيط	92
جدول (10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال النمو المهني	93
جدول (11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال تطوير قدرات المعلمين	94
جدول (12)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال اتخاذ القرار.	95
جدول (13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال إدارة الوقت	96
جدول (14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال إدارة الصراع	97
جدول (15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال إدارة الأمن والسلامة	98

رقم الجدول	الجدول	ال99صفحة
جدول (16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات الفاعلية الإدارية التربوية	100
جدول (17)	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية	101
جدول (18)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعا لمتغير الجنس	102
جدول (19)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، وفق متغير المؤهل العلمي	103
جدول (20)	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، وفق متغير المؤهل العلمي	104
جدول (21)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال العلاقات الاجتماعية	105
جدول (22)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، وفق متغير الخبرة الإدارية	106
جدول (23)	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، وفق متغير الخبرة الإدارية	107
جدول (24)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير الخبرة الإدارية، في مجال العلاقات الإنسانية	108
جدول (25)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم	109
جدول (26)	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم	110

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
جدول (27)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير موقع مديرية التربية والتعليم, في مجال الانضباط الوظيفي	110
جدول (28)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير موقع مديرية التربية والتعليم, في مجال العلاقات الإنسانية	110
جدول (29)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة المساعلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	111
جدول (30)	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعا لمتغير الجنس	112
جدول (31)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم, وفق متغير المؤهل العلمي	114
جدول (32)	نتائج تحليل التباين الأحادي, لفحص دلالة الفروق في درجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم, وفق متغير المؤهل العلمي	116
جدول (33)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي, في مجال اتخاذ القرار	117
جدول (34)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي, في مجال إدارة الوقت	118
جدول (35)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم, وفق متغير الخبرة الإدارية	119
جدول (36)	نتائج تحليل التباين الأحادي, لفحص دلالة الفروق في درجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم, وفق متغير الخبرة الإدارية	121
جدول (37)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير الخبرة الإدارية, في مجال اتخاذ القرار	122
جدول (38)	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير الخبرة الإدارية, في مجال إدارة الصراع	123

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم	جدول (39)
126	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم	جدول (40)
127	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجال التخطيط	جدول (41)
128	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجال تطوير قدرات المعلمين	جدول (42)
129	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعا لمتغير المسمى الوظيفي	جدول (43)
130	قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد العينة على مجالات استبانته درجة المساءلة الإدارية وإجاباتهم على مجالات استبانته درجة الفاعلية الإدارية .	جدول (44)

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
شكل (1)	مستويات المساءلة	20
شكل (2)	اتجاهات المساءلة الإدارية ومعاييرها عند كل مرحلة في هرمية المسؤولية المشتركة	21

فهرس الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
ملحق (1)	المحكمين	174
ملحق (2)	الاستبانة قبل التعديل	175
ملحق (3)	الاستبانة بعد التعديل	185
ملحق (4)	خطاب عميد كلية الدراسات العليا	191
ملحق (5)	خطاب نائب مدير عام التعليم العام	192
ملحق (6)	نموذج تقييم أداء مديري المدارس	193

درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية

والتعليم

إعداد

مي محمد محمود الحسن

إشراف

د. غسان حسين الحلو

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم , بالإضافة إلى التعرف إلى تأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي و الخبرة الإدارية وموقع مديرية التربية والتعليم و المسمى الوظيفي على درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة من خلال استبانة، تم التأكد من صدقها وثباتها، وبعد أن تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية مقدارها (245) بواقع (35%) من مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في أقسام الإدارة المدرسية، والرقابة الإدارية والمالية، والتعليم العام، والإشراف التربوي، وشؤون الموظفين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، و عددهم (693) موظفا.

وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة بشكل عام ،وبمتوسط حسابي مقداره (3.65)، وانحراف معياري (0.55)،وبنسبة مئوية(73.0).

- أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت متوسطة بشكل عام, وبمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري (0.70), وبنسبة مئوية (67.0).

-وجود ارتباط ايجابي دال إحصائيا على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية.

وبناءً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج, أوصت الباحثة بما يلي:

_تطوير وصف وظيفي واضح حتى يتمكن المديرون من معرفة السلوكيات التي تعرضهم للمساءلة الإدارية للحد من تكرار الأخطاء, والتميز في العمل, وإحسان التعامل مع الرؤساء.

_ضرورة قيام المؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها بطرح مسابقات ذات صلة بالمساءلة الإدارية حتى تصبح من الأمور المعروفة لغالبية أفراد المجتمع.

_عقد دورات تدريبية ومستمرة لمديري المدارس لتعزيز كفاياتهم الفنية والإدارية , لمواجهة التطورات المستقبلية, وكذلك رفع كفاياتهم في مجالات تطور قدرات العاملين في المدرسة .

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

تعيش الإنسانية اليوم في ظل الانفتاح وتداخل الثقافات وكثرة التحديات ، وعلى ضوء التغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، عصرا يتميز بالدينامية والتعقد وسرعة التغير والنمو المتزايد في متطلبات إشباع الحاجات الإنسانية الذي لا يحده سقف، لذا يجب أن يتم التعايش معه ومواكبته عبر التعامل مع النظم التربوية ومنحها الأولوية في الاهتمام والرعاية.

كما ويعتبر النظام التربوي التعليمي من الأنظمة الهامة في المجتمع، لأنه يعد المصنع البشري الذي يقوم ببناء الأجيال من كافة الأبعاد: النفسية، والحركية، والمعرفية، والاجتماعية، والانفعالية، فنجاح أو إخفاق هذا النظام يعني بالضرورة النجاح أو الإخفاق لكافة مؤسسات المجتمع ونظمه الأخرى (الطويل، 2000).

فمن هنا يفترض أن يكون لمفهوم المساءلة مكانتها الخاصة في سياق النظام التربوي، فالمساءلة في التربية تشكل مطلباً لفئات شرائح المجتمع كافة للتأكد من مدى نجاحها في بناء الأطر المعرفية، والقيمية، والاتجاهية، والمهارية، لمداخلتها البشرية إلى التلاميذ، وكذلك ما يتوقع منها في خدمة المجتمع في إثراء للمعرفة والفكر الإنساني إضافة إلى مخرجها الرئيسي وهو بناء الإنسان الصالح (الطويل، 1999).

إن مفهوم المساءلة من المفاهيم الحديثة نسبيا في الحقل التربوي، غير أن لهذا المفهوم أصولا في الحقول الأخرى مثل الصناعة، والطب، والاقتصاد. وقد بدأت المساءلة تأخذ طريقها إلى النظام التربوي بشكل علمي وموضوعي في بداية الثمانينيات، كقضية أساسية في التعليم الذي كان سائداً في الولايات المتحدة الأمريكية في الستينيات من القرن العشرين، وكانت تسير

إلى الأمام في المملكة المتحدة، في تلك الفترة، إذ كان الاهتمام في هذين البلدين يدور حول معايير التعليم وتحسين نوعيته والتعامل مع الشكوك التي كانت تدور حوله (توق، 1997).

ويرتبط مفهوم المساءلة بشكل ملموس بالفاعلية حيث تعتبر الفاعلية من الموضوعات المهمة من أجل التعرف إلى قدرة المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها والوصول إلى غايتها بشكل عام.

فالفاعلية الإدارية نسبية تختلف باختلاف تصور الفرد المقيم لها، ففي رأي فيدلر (Fiedler) مثلاً تقدر فاعلية القائد بمدى الإنجاز الذي يحققه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها. بينما تقدر هذه الفاعلية في رأي هاوس (House) بدلالة الحالة النفسية لأفراد مجموعة العمل، أي بمقدار ما يحققه القائد من رضا وظيفي ودافعية للعاملين معه، وبمقدار تقبلهم له، وتقتهم به (في العمري، 1992).

إن نجاح المؤسسة التربوية، بدءاً بالمدرسة في أداء مهماتها، يتوقف إلى حد كبير على قدرة تفعيل إدارتها، وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الأهداف المرسومة لها. كما أن التوجهات الحديثة والمرتكزات الأساسية لتطوير فعالية الإدارة التربوية بالشكل المناسب تتطلب مديراً ناجحاً، وقائداً تربوياً فاعلاً، لديه المهارات، والكفايات المعرفية، والأدائية والسلوكية، والوجدانية اللازمة لتفعيل متطلبات دوره.

ويعتبر الباحثون أن مدير المدرسة هو مفتاح فاعلية المدرسة فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة (في أخوارشيدة، 2006).

وبناء على ما سبق فإن الإدارة المدرسية تعدّ حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية لما لها من دور وأثر بارز في إنتاجات العملية التربوية في مختلف أوجهها وأبعادها تخطيطاً وبرمجاً وتنظيماً وإشرافاً وتوجيهاً وتقويماً. وهي الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية

لذا يجب أن تخضع للمساءلة كي يضمن المجتمع التحقيق الفاعل والإسهام الواعي للنظام التربوي في بناء الإنسان الذي يلبي طموحاته ويحقق له استمرارية وجوده.

مشكلة الدراسة

يثار الجدل والتساؤلات والإشكالات حول مخرجات النظام التربوي وتوصف في ظروف كثيرة بالضعف والقصور الأمر الذي يلقي بثقله إلى حتمية الاهتمام بدور المدرسة في المجتمع الفلسطيني، وكذلك بدور مدير المدرسة باعتباره الرأس الإداري والتربوي في آن واحد، فهو القائد الموجه، والمقرر، وهو المخطط، والمنسق، والمشرف، في مدرسته والذي يقع عليه عبء كبير في تنفيذ وظائف إدارية في المدرسة ويتوقع منه القيادة الماهرة والإبداع في تحسين العملية التعليمية التربوية.

وحتى يكون هناك فاعلية في عمل مدير المدرسة وعمل الإدارة المدرسية لا بد من توفر المساءلة لمهام مدير المدرسة. ومن خلال عمل الباحثة معلمة في مدرسة حكومية وإطلاعها على الدراسات التربوية السابقة لاحظت أن هناك عددا "قليلا" من الدراسات التي تربط المساءلة الإدارية بالفاعلية الإدارية - في حدود علم الباحثة -، كما أن الدراسات التي تمت مراجعتها لم تربط بين هذين الموضوعين الحيويين والهامين، وتوضح مدى تطبيقها على مدير المدرسة في فلسطين أي تعتبر الدراسة الأولى في هذا المجال. كما ويميز هذه الدراسة أنها جاءت في وقت تتحدث فيه جميع مؤسسات العالم عن مبدأ الشفافية، والتي لها علاقة وطيدة مع المساءلة، ولذلك فهي منسجمة مع نداءات التطوير الإداري والتحديث.

كما وتؤثر المساءلة تأثيرا مباشرا على فاعلية الإدارة المدرسية إذ إنها تسعى إلى رفع مستوى فاعلية المدرسة وصولا إلى تحقيق الأهداف بفاعلية. لذلك فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية والعلاقة بينهما من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم.

أسئلة الدراسة

مشكلة الدراسة انبثقت عن الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية؟
- 2- ما درجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية ؟
- 3- ما العلاقة بين درجتي المساءلة والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم؟
- 4- هل يوجد أثر لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وموقع المديرية، واسم الوظيفة في القسم) في درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم؟
- 5- هل يوجد أثر لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وموقع المديرية، واسم الوظيفة في القسم) في درجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم؟

فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى معالجة الفرضيات الصفرية التالية:

1. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس.

2. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة المساواة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة المساواة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.
4. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة المساواة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير موقع المديرية.
5. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة المساواة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير اسم الوظيفة في القسم.
6. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس.
7. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
8. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

9. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير موقع المديرية.

10. لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير اسم الوظيفة في القسم.

11. لا يوجد هناك ارتباط ايجابي دال إحصائيا على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة المساءلة الإدارية ومجالاتها و الفاعلية الإدارية ومجالاتها لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية.

أهمية الدراسة

يمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي:

1 - أنها تعدّ من الدراسات الحديثة والقليلة التي تناولت موضوع المساءلة وعلاقتها بالفاعلية الإدارية التربوية، حيث أنها ستثري المكتبة التربوية بدراسة حديثة للباحثين الذين سيتناولون موضوع المساءلة التربوية .

2- أنها تقديم تقييمًا واقعيًا لدرجة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وتقييم درجة فاعليتها ودرجة العلاقة ما بين المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية.

3- يتوقع أن تستفيد وزارة التربية والتعليم العالي من نتائج الدراسة في إعداد البرامج والدراسات التدريبية اللازمة للنهوض بمستوى المساءلة والفاعلية الإدارية لدى المديرين تجاه مؤسساتهم التعليمية.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف:

- 1- التعرف إلى درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم.
- 2- التعرف إلى درجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم.
- 3- التعرف إلى درجة العلاقة بين المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية لدى مدير ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على المحددات التالية:

المحدد المكاني: اقتصرت الدراسة على مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية.

المحدد الزمني: تم إجراء الدراسة في الفصل الأول للعام الدراسي 2009-2010م.

المحدد البشري: أقتصرت الدراسة على العاملين في خمس أقسام من مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية وهي قسم الإدارة التربوية، وقسم الرقابة الإدارية والمالية، وقسم الإشراف التربوي، وقسم التعليم العام، وقسم الشؤون الإدارية، وذلك بوصفها الأقسام ذات العلاقة المباشرة في مساءلة مدير المدرسة والحكم على درجة فاعليته.

المحدد الإحصائي والإجرائي: هذه الدراسة محددة بأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات، وفي ضوء المصطلحات الإجرائية للدراسة.

مصطلحات الدراسة

المساءلة: هي قيام الرئيس بمحاسبة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء، وتشمل شرحاً وتفسيراً لماذا حدث الفشل، وما يتوجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف (الطويل، 1999).

المساءلة الإدارية: هي العملية التي من خلالها تقوم الهيئة ذات السلطة بسؤال الأشخاص عن أفعالهم أو هي عملية تقديم التبريرات عن القيام بعمل معين (Mulgan, 2000).

الفاعلية: عمل الأشياء الصحيحة بالشكل صحيح أي تحقيق أهداف المدرسة (عابدين، 2001).

الفاعلية الإدارية: مدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة للقائد في أهدافها (العمرى، 1992).

وتتبنى الباحثة تعريف الطويل (1999) للمساءلة الإدارية وبأنها محاسبة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء، وتشمل شرحاً وتفسيراً لماذا حدث الفشل، وما يتوجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف .

كما وتعرف الباحثة الفاعلية الإدارية بدرجة قدرة و مهارة وكفاية مدير المدرسة في القيام بالإعمال والممارسات والأدوار التي يتوقع منه القيام بها بالشكل صحيح خلال إدارته للمدرسة، سواء كانت في المجال الإداري أو الفني أو الاجتماعي بهدف إنجاح العملية التعليمية بالمدرسة و تحقيق أهداف المدرسة.

أما التعريف الإجرائي لكل من درجة المساءلة والفاعلية الإدارية فيتمثل بالدرجة التي يحصل عليها العاملون المستجيبون على استبانة المساءلة والفاعلية الإدارية المعدة من قبل الباحثة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري

- الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري الذي يبحث في موضوعي درجتا المساءلة الإدارية التربوية ودرجة الفاعلية الإدارية لدى مدير المدرسة الثانوية، كما يتضمن أيضا الدراسات العربية والأجنبية التي في الموضوعين.

الإطار النظري

إن مفهوم المساءلة الإدارية احتل جل الاهتمام في الدول المتقدمة منذ ستينيات القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ولقد أصبح لمفهوم المساءلة الإدارية واليات تحقيقها ركيزة أساسية في مجال الخدمات الاجتماعية وبشكل واضح وملحوظ، ومما لا شك فيه أن الاهتمام بالمساءلة في المجال التربوي يعد مؤشراً مهماً على حرص التربويين ورغبتهم في الارتقاء بمستوى أدائهم، والواقع أن تطور الاهتمام بالمساءلة يعتبر مرادفاً للاهتمام بالإصلاح التربوي، وذلك بحكم أن أي إصلاح حقيقي لا بد أن ينطوي على تقبل الفرد لتحمل مسؤولية أعماله سلباً أو إيجاباً، وإذا كان من السهل نسبياً تطبيق هذا المفهوم في ميادين الصناعة والتجارة حيث المدخلات واضحة والمخرجات كذلك في كثير من الأحيان، إلا أنه أكثر صعوبة في تطبيقه في الميدان التربوي لصعوبة تحديد العوامل التي تتداخل في صياغة المخرجات التربوية وبالتالي مساءلة التربويين بعدالة عن هذه المخرجات، ومع ذلك، ولتحقيق مزيد من الضبط والفاعلية في العملية التربوية، فإنه لا بد من تبني مفهوم المساءلة وتطبيقه بالقدر المستطاع، ليصبح مكوناً أساسياً من مكونات النظام التربوي.

نشأة المساءلة وتاريخها

لم تكن المساءلة من صنع إنسان أو جماعة أو دولة ، وإنما تقرير من رب العالمين . إذ مرت بأربع بمراحل كونية كما أشار العمري(2004) ، وقد كانت أولى المساءلات في هذا الكون عندما أمر الله سبحانه وتعالى الملائكة أن يسجدوا لأدم فسجدوا جميعاً إلا إبليس أبى واستكبر، فحاسبه الله وساءله على ذلك وطرده من الجنة.

أما ثاني المساءلات فقد كانت حين أسكن الله- تعالى - آدم وزوجته الجنة وانعم عليهما بنعيمه, وحذرهما أن يقربا إحدى شجر الجنة وألا يأكلا منها. لكن الشيطان أغواهما وأوقعهما في أحابله فأكلا منها فعصيا ربهما سبحانه وتعالى, فاستحقا المساءلة والمحاسبة (ألم أنهكما عن تلكما الشجرة وأقل لكما إن الشيطان لكما عدو مبين) صدق الله العظيم (الأعراف, 22) وبعد اعترافهما بذنبهما (قالا ربنا ظلمنا أنفسنا وإن لم تغفر لنا وترحمنا لنكونن من الخاسرين) فتاب سبحانه وتعالى- عليهما وغفر لهما, إلا أنه سبحانه وتعالى لكي يفهم الإنسان انه مسؤول عن نتيجة عمله, قدر لهما مكانا" آخر غير الجنة والمكوث فيها, وهو إعمار الأرض بأمر الله. قال تعالى: (قال اهبطوا بعضكم لبعض عدو ولكم في الأرض مستقر ومتاع إلى حين) [صدق الله العظيم (الأعراف, 24)

والمرحلة الثالثة كانت من خلال الرسالة السماوية الخاتمة وهي القرآن الكريم , وما ورد في الحديث الشريف, عن ابن عمر رضي الله عنه, عن النبي -صلى الله عليه وسلم- قال: "ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته, فالإمام الذي على الناس راع, وهو مسؤول عن رعيته, والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عن رعيته, والمرأة راعية في بيت زوجها وولده وهي مسؤولة عنهم, وعبد الرجل راع على مال سيده وهو مسؤول عنه, ألا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته", رواه الخمسة (ناصيف, 1962) وفي التفسير أن الكل مسؤولون إن قصرُوا ومثابون أن أخلصوا في أعمالهم, وفي ذلك إقرار لمفهوم المساءلة للجميع وإقرار للعقوبة والثواب اللتين تشكلان أهم عناصر المساءلة.

والمرحلة الرابعة وذلك يوم الدين, إذ سيكون الإنسان مساءلا عن جميع أعماله في الدنيا. وفي الحديث الشريف روي عن أبي برزة الأسلمي رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيم أفناه, وعن عمله فيما فعل, وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه, وعن جسمه فيما أبلاه", مسند صحيح, رواه الترمذي (ناصيف, 1962). وبهذا تقرير بأن الإنسان مساءل عن عمله في الدنيا, مساءلة شاملة في جميع مناحي حياته.

أما في عصرنا الحاضر وبسبب الاهتمام المتزايد من قبل متخذي القرار خصوصاً في المجال السياسي بالمساءلة، فقد حول كثير من الباحثين اهتمامهم إلى البحث فيها، على الرغم من وجود الكم القليل عن المفهوم في الأدب التربوي وغير التربوي في المراجع العربية، ويعزى السبب في تلك الندرة حول موضوع المساءلة إلى أن المساءلة ما تزال في مرحلة النمو.

وقد سبقت المساءلة في مجالات الإدارة والصناعة والطب المجال التربوي، وتعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً في الحقل التربوي، حيث بدأ الاهتمام بالمساءلة الإدارية في أجهزة الإدارة العامة في ستينات القرن العشرين وفي الولايات المتحدة بالتحديد، حيث نشأ هذا المفهوم كأساس وأداة للحكم على سلوك العاملين، من خلال تحويل قانون التربية الأساسية لبرامج التقييمات المنتظمة على النواتج والتكاليف حيث تم تعزيز المساءلة الإدارية للحكم على التربية وسلوك العاملين، وفي سنة (1971) قامت عدة ولايات أمريكية بإصدار تشريعات المساءلة الإدارية على التعليم الخاص، تشترط فيها على الهيئات التدريسية كتابة عقود تلزمهم بعدم اخذ أجور التعليم، إذا لم يحقق الطلبة أهداف برامج معينة، والتي كانت تسير يداً بيد مع الجهود في المملكة المتحدة في تلك الفترة، وكان الاهتمام في هذين البلدين يدور حول معايير التعليم وتحسين نوعيته، والتعامل مع الشكوك التي كانت تدور حوله (توق، 1997).

وتلا ذلك في نفس الاتجاه إصدار تقرير امة في خطر (Nation at risk) في عام 1984 وعقد القمة التربوية للإصلاح التربوي في عام 1989، وبذلك قد يعتبر أن مفهوم المساءلة التربوية قد بدأ ونضج في البيئة الأمريكية (الطويل، 1999).

مفهوم المساءلة

إن هناك تعريفات كثيرة للمساءلة، وقد تختلف التعريفات باختلاف منطلقات المعرفين، أو ميادين تخصصاتهم أو أعمالهم . ولإلقاء الضوء على هذا المفهوم لا بأس من استعراض بعض التعريفات فقد عرف لزلي (Leseley, 1971, P:2) "المساءلة على أنها قدرة المُستخدم على تنفيذ المهمات المحددة، وقدرته على شرح، وتفسير، وتوضيح، مستوى المكتسبات التي حققها بطريقة تبني ثقة المراقب لعمله"، أما الطويل (1999، ص229) "فقد عرفها على أنها قيام الرئيس بمحاسبة أو بمساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا

الأداء، وذلك من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال"، وفي المجال التربوي بالذات عرف الكيلاني (1997، ص229) "المساءلة على أنها التزام العاملين في التربية بتقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمونه من نتائج التعليم، وتعني العلاقة التعاقدية أو التفاوضية بين المستخدم أو ممثل السلطة أو مصدر التمويل، وبين مستخدم أو متعهد بعمل وعليه أن يجب سؤاله أو مساءلته عن نتائج العمل الموكل إليه". كما عرفها ريتشبرغ (Richburgh, 1973 P:38) (على أنها "مصطلح يصف ناتج العملية التربوية يتم من خلالها تقييم برنامج تعليمي من حيث فعاليته وكفاءته في تحقيق تعلم الطالب، ويعد التربويون مسؤولين عن فشل أو نجاح البرنامج التعليمي" (بطاح، 2006).

والواضح للباحثة من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم المساءلة يتضمن أن الفرد المستخدم مسؤول عن نتائج عمله وعن تقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمه من نتائج، وأن هناك جهة إدارية أو إشرافية تساءله، وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة مبنية على تحديد أهداف واضحة متفق عليها، ووجود معايير تحكم عملية المساءلة، تستخدم لقياس أداء الشخص موضع المساءلة، ويتضمن المفهوم أن هناك محاسبة قد تترتب على المساءلة، كمكافأة أو ترقية أو قد يصاحب ذلك إيقاع العقوبة أو حرمان من مكافأة أو ترقية.

أنواع المساءلة

حاول التربويون تصنيف وتقسيم المساءلة إلى أنواع عدة من منطلق الرؤى والمسلمات التي يستند إليها في بناء نظام للمساءلة.

فقد صنف سميث وكومبس (Smith, 1995 & Combs, 1975)، المساءلة الإدارية التربوية كما ورد في القضاة (2000) إلى ثلاثة أنواع هي:

أ-المساءلة الإدارية الأخلاقية

وتتضمن الاجتماعات التي يعقدها المديرون والمعلمون مع أولياء الأمور والتقارير التي يرسلونها لهم عن وضع أبنائهم السلوكي والتحصيلي، ويعد المديرون والمعلمون في هذه الحالة

عرضة للمساءلة من قبل الطلبة وأولياء الأمور والإدارة التربوية العليا، عن مدى تحقيقهم للمهام الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة.

ب-المساءلة الإدارية المهنية

وتتضمن أساليب التقويم المختلفة التي يقوم بها مديرو المدارس ومعلموها على بعض مدخلات العملية التربوية، كتقويم طرائق التدريس، وأساليب التقويم التي يتبعها المعلمون، وفي هذه الحالة يكون المديرون والمعلمون عرضة للمساءلة أمام أنفسهم وزملائهم عن تحقيق أهدافهم بكفاءة وإتقان.

ج-المساءلة الإدارية التعاقدية

يكشف هذا النوع من المساءلة الإدارية عن القصور في العملية التعليمية والمعوقات التي يتوقع حدوثها مستقبلاً، وإمكانية وضع الخطط المناسبة لتلافيها، ويعتمد هذا النوع من المساءلة الإدارية على الزيارات وحملات التفتيش التي يقوم بها المسؤولون عن التعليم في الوزارة والمديريات للتأكد من مدى تقيد العاملين بالتعليمات والتشريعات التربوية، ومدى تحقيقهم للمهام المنوطة بهم في العقد الذي أبرم بينهم وبين الجهة المستخدمة، وهنا يكون الموظفون عرضة للمساءلة أمام الرؤساء في مراكز المديريات والوزارة.

أما العمري (2004) فقد صنف المساءلة التربوية على حسب مصدر صدورها الى:

1- المساءلة من القمة إلى القاعدة :

بمعنى أن يقوم الرئيس بمساءلة المرؤوس، وهو نمط المساءلة الأكثر شيوعاً في النظم الاجتماعية ومنها النظم التربوي.

2- المساءلة من القاعدة إلى القمة:

بمعنى أن يقوم المرؤوس بمساءلة الرئيس، وهو نمط من المساءلة يمثل أعلى درجات الحرية والديمقراطية .

كما وأورد كرمة (2009) التصنيفات التالية للمساءلة:

(1) تصنيف وولف (Wolf, 2000): المساءلة القانونية, والمساءلة المالية, والمساءلة الأخلاقية, و المساءلة السياسية العامة, ومساءلة الأداء.

(2) تصنيف حجاز (2000):المساءلة المالية, و المساءلة الإدارية, ومساءلة الفاعلية.

(3) تصنيف جبرا وديفيدي (Dwivedi and Jabbra, 1989): المساءلة الأخلاقية, المساءلة التنفيذية, السياسية, الإدارية, التجارية, القانونية, الانتخابية, المهنية.

(4) تصنيف أونورا أونيل (Onora O'Neill, 2002): وهو أول من استخدم مصطلح المساءلة الذكية المسندة من جامعة كامبريدج, ثم طور (Crooks) من جامعة أوتاغو في نيوزيلندا هذا المصطلح.

بالإضافة إلى المساءلة الذاتية المنبثقة من الضمير والمعتقدات والإحساس بالمسؤولية والوازع الديني الذي له التأثير الأكبر , لذا لا بد من ترسيخ هذا النوع من المساءلة لدى العاملين حتى نضمن تحقيق الأهداف بدافعية منبثقة من الذات مما يزيد من الفاعلية والكفاءة .

أهداف المساءلة

إن من الأهمية بمكان أن تكون أهداف المساءلة واضحة وبالذات لمن يخضعون للمساءلة ,ولا بد من تعريفهم بها بشكل واضح حتى يسهل تقبلها وبالتالي نجاحها ,وقد أشار الطويل (1999) إلى عدة أهداف للمساءلة بشكل عام وهي:

1- تصحيح الأخطاء ومحاولة منع تكرارها.

2- الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء في بعده: الكمي والكيفي.

3- تخليص الأداء من المحسوبية.

4- دفع الإدارة نحو الاستقامة في العمل وفق قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص.

5- التركيز على أهمية المدخلات والممارسات ثم المخرجات المقاسة بدقة.

أما في المجال التربوي بالذات فقد أشار "هيل " و"روبين" (Robin & Hill) كما ورد في (بطاح, 2006) إلى عدة أهداف من أهمها:

- تحسين المستوى التعليمي للمدارس.
- تمويل المدارس حسب احتياجاتها.
- توفير تقارير حقيقية عن مستويات تحصيل الطلبة.
- تصنيف المدارس ومكافأة المستويات المرتفعة، وتحسين أوضاع المدارس ذات المستويات المتدنية.
- إعادة تشكيل المدارس التي فشلت مراراً في تحقيق مستوى مقبول لطلابها.
- إعادة ترتيب وتوزيع المسؤوليات على الأقسام الإدارية في المديریات.

من خلال استعراض هذه الأهداف تلاحظ الباحثة أن الأهداف جميعها تتمحور حول هدف رئيس وهو الوصول إلى مستوى عال بالأداء، فمحاولة تصويب الأخطاء والتخلص من المحسوبة، وتحقيق الإصلاح والفاعلية في العمل، والتأكيد على نوعية المنتج، وتمويل المدارس حسب احتياجاتها، وتوفير تقارير حقيقية عن مستويات تحصيل الطلبة، وبالتالي محاسبة المقصر أو مكافأة المجد، ويمكن ترجمة هذه الأهداف في السياق التربوي في تحسين أداء المعلم، والمدير، والمرشد، والمشرف وصولاً إلى غاية العملية التربوية وهي تحسين فرص تعلم التلاميذ.

ولضمان تحقيق أهداف المساءلة لابد من وضع معايير واضحة لدى المديرين عن الأمور التي يتطلب منهم القيام بها حتى يتمكنون من معرفة السلوكيات التي تعرضهم للمساءلة للحد من تكرار الأخطاء والتميز في العمل، وإحسان التعامل مع الرؤساء، وحتى يسهل تقبل المساءلة

وبالتالي نجاحها , وبناءا على ذلك قامت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بوضع وصف وظيفي لأداء مديري المدارس ويتم بموجبه تقييم أداء مديري المدارس أنظر الملحق(6).

فوائد المساءلة وسلبياتها

يفيد بطاح (2006) أن تبنى المساءلة في السياق التربوي يقود إلى تحقيق نتائج إيجابية كثيرة منها:

- 1- دفع التربويين لتحسين طرائقهم وأساليبهم.
- 2- تحديد مهام وأدوار العاملين في الميدان التربوي لطلبة, ومعلمين ومديرين, ومشرفين وغيرهم.
- 3- التركيز على مخرجات العملية التربوية ونتائجها.
- 4- تقويم الأداء بصورة موضوعية ودقيقة.
- 5- تطبيق مبدأ المحاسبة (الثواب والعقاب) على العاملين في المؤسسة.
- 6- القضاء على الآفات الإدارية, كالواسطة والمحسوبية و الشللية والاعتمادية والحزبية وغيرها.
- 7- تعزيز الثقة بالجهاز الإداري.

ويتضح مما سبق أن الفوائد التي ستتحقق من المساءلة يعتمد على مدى تحقيق أهداف المساءلة, بمعنى أن تحقيق أهداف المساءلة هو بمثابة تحقيق لفوائدها, أما سلبيات المساءلة فقد تتمثل فيما يلي:

- 1- رفع درجة القلق لدى التربويين وبالذات حول الأسلوب الذي سيعتمد في تقييمهم.
- 2- إهمال الفروق بين التربويين وتوقع نفس الأداء منهم بغض النظر عن هذه الفروق.

3- صعوبة تحديد المسؤول عن النتائج التربوية وبالتالي زيادة قلق التربويين لتحقيق مزيد من الانجاز مع أنهم ليسو الوحيدين المسؤولين عن المخرجات.

4- صعوبة قياس المخرجات التربوية، وعدم وجود معايير متفق عليها (بطاح، 2006)

وترى الباحثة أنه بالرغم من سلبيات المساءلة وإشكاليات تطبيقها، وكل العقبات والمستجدات تبقى أمراً "لازماً" و"ضرورياً" لفاعلية النظم التربوية، كما يجب ألا تعيق هذه السلبيات من تبنيها وتطبيقها في الميدان التربوي، حيث أن ما يترتب عليها من فوائد أكبر بكثير مما يمكن أن يترتب عليها من سلبيات، كما ويجب العمل من أجل تجنب مثل هذه السلبيات والمعوقات وإزالة الشوائب التي يمكن أن تفشل المساءلة أحياناً، فمهنة التعليم تحتاج دائماً إلى تشذيب صارم وذلك بجعلها ملائمة للأهداف الوظيفية في تكوين أشخاص مزودين بمفاهيم ومهارات وقيم، وهذا يتطلب مستوى عال من الجودة من جميع التربويين، والذي لا يتم التأكد منه إلا من خلال أنظمة مساءلة ذات معايير واضحة، وأن تكون فيها الأدوار والتوقعات واضحة، وتكون التغذية الراجعة فيها متوفرة ومتصلة، وتكون فيها أنظمة المساءلة ذاتها خاضعة للمراجعة والتدقيق.

مستويات المساءلة

مستويات المساءلة تختلف باختلاف من المساءل أو عن ماذا يساءل؟، أي إما حسب الأطر الهيكلية أو الإجراءات الوظيفية، فمستويات المساءلة يمكن أن تمتد من القاعدة إلى القمة إذا تصورنا النظام التربوي على شكل هرم، فالمعلم على مستوى الصف يجب أن يساءل من قبل رئيسه المباشر وهو مدير المدرسة، ومدير المدرسة يجب أن يساءل من قبل رئيسه المباشر وهو مدير التربية والتعليم (أو من يفوضه مثل رؤساء الأقسام)، وحتى وزير التربية والتعليم والجهاز التربوي الذي يرأسه يجب أن يساءل أمام المجتمع أو الجمهور، وقد وضع ليلو (Lello, 1979) كما ورد في الطويل (1999) مستويات المساءلة على النحو التالي:

نوع المساءلة	من المساءل	نحو من؟	عن ماذا؟	الجزاء
مساءلة على المستوى الوطني	جهاز التربية والتعليم	مجالس التربية والتعليم	التخطيط الاستراتيجي للتربية والخطط الإجرامية التنفيذية	التحدث جماهيرياً عنها، وبخاصة مجالات التقصير
مساءلة على مستوى المنطقة	العاملون في الإدارة الوسطى	مجالس التربية والتعليم المحلية	مستوى العاملين والخدمات في النظام التربوي في المنطقة	النقل وإعادة التوزيع
مساءلة على مستوى التحصيل	رؤساء الأقسام	لجنة مراقبة وتنسيق الخطط الدراسية	أداء التلاميذ الإجمالية والتفصيلية	خسارة النقاط الايجابية
مساءلة على مستوى المدرسة	مدير المدرسة	أولياء الأمور والمعلمين	برنامج المدرسة	خسارة النقاط الايجابية
مساءلة على مستوى الصف	المعلم		أنشطة التلاميذ	فقدان التقدم في السلم الوظيفي

الشكل (1): مستويات المساءلة

ونظرا لاختلاف معايير المساءلة الإدارية التربوية حسب المركز الوظيفي للشخص، فالمعلم مثلا يتعرض للمساءلة والاستجواب بخصوص مدى تحقيقه لمخرجات تعلم متسقة مع الأهداف، بما يتفق مع الإمكانيات المتوفرة من مواد تعليمية، وعناصر تنظيمية، واستعدادات الطلبة، ومساندة المجتمع المحلي والآباء ومؤشرات التدريس الفعال.

أما إذا انتقلنا إلى مستوى أعلى (الإدارة الوسطى أو إدارة المدرسة) فنجد أن الإداريين هنا مسؤولون عن معايير أخرى منها: توفير عناصر مناخ تعليمي ملائم لتحقيق الأهداف، وتوفير الدعم والتسهيلات المادية والتنظيمية، إضافة إلى تقدير الاحتياجات التدريبية، أما الإدارة العليا فتعد عرضة للمساءلة عن الأمور المتعلقة بتحديد الأهداف والمعايير ومؤشرات الكفاية، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية والتنظيم. وتكون الإدارة العليا عرضة للمساءلة أمام المجتمع المحلي والآباء والمجتمع بشكل عام حول مستوى الوعي لفلسفة المجتمع، وأهدافه، ودرجة الدعم والمشاركة، والتعاون. ويبين الشكل (2) هذه المستويات والاتجاهات، مما يؤكد عدم اقتصار المساءلة الإدارية على مستوى معين من التنظيم وتوزيعها عبر الوحدات المختلفة في النظام، وضمن أطر الهيكلية التي يقوم عليها النظام. وبذلك تتجاوز المساءلة الإدارية مسار السلطة التي تنساب من أعلى قمة الهرم الإداري إلى مستوياته الإجرائية القاعدية.

اتجاه المساءلة الإدارية	معايير المساءلة الإدارية
الجمهور	مستوى الوعي لفلسفة المجتمع وأهدافه درجة الدعم والمشاركة والتعاون.
الإدارة العليا	تحديد أهداف والمعايير ومؤشرات الكفاية توفير الإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية .
الإدارة المدرسية	توفير عناصر مناخ تعليمي ملائم لتحقيق الأهداف توفير الدعم والتسهيلات المادية والتنظيمية، تقدير الاحتياجات التدريبية وتنظيم برامجها .
المعلمون	مدى تحقيق مخرجات تعلم متسقة مع الأهداف (القدر الذي تسمح به الإمكانات المتوفرة من مواد تعليمية وعناصر تنظيمية، استعدادات الطلبة ، ومساندة المجتمع المحلي والآباء ، مؤشرات التدريس الفعال

الشكل (2): اتجاهات المساءلة الإدارية ومعاييرها عند كل مرحلة في هرمية المسؤولية المشتركة (الزعبي، 2003).

أساليب المساءلة

المساءلة بمفهومها الايجابي يمكن اعتبارها أداة لإحداث التغير الايجابي في السلوك والأداء وأن لا تقتصر أهداف المساءلة على المحاسبة والعقاب ويمكن أن تلجأ المنظمة إلى المساءلة بأحد الأساليب التالية:

1. الأسلوب السلبي: يستند هذا الأسلوب في حفظ النظام ومراعاة قواعده إلى إجبار العاملين على الالتزام بقواعد النظام خوفاً من العقاب وجعل الجزاء حاضراً في ذهن العامل، مما يدفع العامل إلى التفكير بأن الجزاءات هي غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على حقوق العاملين.

2. الأسلوب الايجابي: يستند هذا الأسلوب إلى تنمية القابلية والرغبة والالتزام بقواعد المنظمة، إذا يوجه المدير الثناء والمكافآت للعاملين إذا كان سلوكهم متماشياً مع قواعد المنظمة. (أخوارشيدة، 2006).

مكونات نظام المساءلة الإدارية

ذكرت هاموند (Hammond, 1989) أن نظام المساءلة الإدارية يقوم على ثلاث معايير هي:

- 1- التمكن من الحكم على مخرجات الأداة.
 - 2- التمكن من الحكم على السبل التي تعتمد عليها مختلف الجهات المعنية في توفير المصادر اللازمة للنظام التربوي.
 - 3- معايير الممارسة تضمن للموظف الحق وإمكانية الوصول إلى المعرفة المتعلقة بالأداء والممارسات الداعمة لعملية التعلم والتعليم.
- أما جرونلد (Gronlund, 1974)، فيرى أن العناصر الأساسية لمفهوم المساءلة الإدارية هي:
- الالتزام بالمسؤولية وتقبل المساءلة الإدارية من جانب المستخدم.

- تحديد المعايير أو المؤشرات أو المواصفات لمخرجات النظام.
- تقويم المخرجات بدلالة المعايير أو المواصفات.
- تقدير ما يترتب على نجاح المستخدم أو فشله من ثواب أو عقاب.
- تحديد المسؤول أو من يمكن أن توجه له المساءلة الإدارية.
- أحكام أخلاقية على اعتبار أن القرارات التي تستخلص من عملية المساءلة الإدارية لها تأثير على الآخرين.

من خلال استعراض الباحثة للعناصر الأساسية لمفهوم المساءلة تجد أن غياب أحد هذه العناصر يفقد المساءلة نجاحها، فبدون تقبل المساءلة من جانب المستخدم، أو أن لا يكون هنالك معايير تكون بمثابة مؤشرات يقاس بها الإنتاج، كما وأن غياب المحاسبة (مكافأة أو عقوبة) سيجعل المساءلة عديمة الفائدة ويقلل من أهميتها.

مشكلات نظام المساءلة الإدارية:

أدت الاختلافات الواردة في تعريف المساءلة الإدارية التربوية، وأشكالها، وكيفيةها، ونقطة بدايتها، وموضوعها، إلى إيجاد مجموعة من المشكلات حول أنظمة المساءلة الإدارية تذكر الزعبي (2003) منها:

- مشكلات تتعلق بتحديد المسؤول عن نتائج التعليم.
- مشكلات تتعلق بتحديد الأهداف وتعريفها.
- مشكلات تتعلق بالضغط على الموظفين والإداريين.
- مشكلات تتعلق بالقياس والتقويم.
- مشكلات تتعلق بتقبل المساءلة الإدارية وآثارها السلبية المحتملة.

- مشكلات تتعلق بتحديد المخرجات وقياسها.
 - مشكلات تتعلق بتطوير توقعات محددة.
 - مشكلات تتعلق بتحديد الأولويات للمسؤوليات السابقة.
 - مشكلات تتعلق بتطور توقعات المجتمع دون تطور توقعات الإداريين (مشكلة انفجار التوقعات).
 - الضغوط لإيجاد نظام مساءلة لقياس مدى تحقيق الإدارة لاحتياجات الابتكار والتجديد.
 - مشكلات تتعلق بقدرة أنظمة المساءلة الإدارية على مواجهة ما يسمى بالصدمة المستقبلية الناتجة عن حركة التغير السريعة في العالم وما سيتبعها من تسارع في التوقعات ومتطلبات السوق.
 - مشكلة الاتجاهات السلبية نحو المساءلة الإدارية (الزعبي، 2003)
- فيما يرى بيكوس (Picus, 2004) كما ورد في ال الحارث (2005) أن من المشكلات التي تواجه أنظمة المساءلة وتعيق معرفة التربويين لمدى إمكانية نجاح أو فشل النظم التربوية في تحقيق الأهداف المرجوة منها:
- 1- تغير المقياس والهدف .
 - 2- عدم الصبر لمعرفة ما تم انجازه ومن ثم البناء عليه.
 - 3- السرعة في الحكم على البرامج.
- يلاحظ مما سبق أن المشاكل التي ارتبطت بأنظمة المساءلة متعددة ومتباينة .مما يدعو إلى التفكير بتصميم أنظمة مساءلة تتسم بالمرونة وتراعي حاجة المتأثرين بالنظام التربوي وكذلك فئات المؤثرين به للوصول إلى نظام مساءلة أقرب ما يكون إلى النظم المقبولة والتي تلبي ما هو متوقع منها بأقل قدر ممكن من المشاكل.

مبررات الاهتمام بالمساءلة

ويعود الاهتمام المتزايد بالمساءلة الإدارية في وقتنا الحالي إلى العديد من الأسباب ذكر منها الزامل (1991) ما يلي:

- الوضع الاقتصادي العام، وارتفاع تكاليف التعليم وما رافقه من تراجع في أداء المؤسسات التربوية.

- مبدأ دفع الأجور حسب الكفاءة، وهذا ما اعتمدته وزارة التربية والتعليم الأردنية عند تطبيقها لنظام رتب المعلمين، التي اعتمدت على جدارة المعلم، وما يتضمنه من دفع حوافز إضافية لكفاءات العاملين.

- التطورات الجديدة في تقنيات المعلومات.

- زيادة أعداد المتعلمين، فنحن في عصر يتطلب العلم والمعرفة.

-عدم فعالية التعليم العام.

-التوجه نحو التعليم الخاص.

- الوعي المتزايد بدور المساءلة الإدارية كعامل ضبط للنوعية، والكفاءة، والأداء الجيد.

- الوعي المتزايد بإمكانية تطبيق أساليب المساءلة الإدارية المستخدمة في مجالات أخرى، مثل الصناعة، وإدارة الأعمال، في مجال التربية.

- الخبرات والتجارب في بلدان طبقت نظام المساءلة الإدارية لمدة طويلة نسبياً (الولايات المتحدة) والتي مكنت من التعرف إلى جوانب القوة والضعف في أنظمة المساءلة الإدارية، ومحاولة اقتباس أنظمة توفرت لها احتمالات الفاعلية.

وإذا أضفنا إلى ذلك كله مسؤولية الإدارة عن الاستثمار الفعال للموارد الاقتصادية المتاحة للمنشأة بما يضمن نجاح تلك المنشأة، ومن ثم نموها سواء في المدى القصير أم الطويل،

وحتى تستطيع الإدارة تحقيق ذلك، لا بد من توفر المعلومات المناسبة لها عن أداء موظفيها واحتياجاتهم، فهي عملية تساعد على التحسين والتطور، ووضع نظام للاستفادة من التغذية الراجعة بين الأطراف، وذلك لتحسين مستوى الأداء وبالتالي زيادة فاعلية المنشأة.

وبناء على ما سبق يتضح أهمية المساءلة كآلية لضبط العمل الإداري، كما وتضمن المساءلة حسن التوجيه، وتحقيق الفاعلية، والكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وفق معايير متفق عليها للوصول إلى مستوى متميز من الكفاية والفاعلية، ولذلك فإن من الأجدر النظر للمساءلة كوسيلة لتحسين نوعية التعليم والإدارة المدرسية في المؤسسات التربوية.

ويرتبط مفهوم المساءلة بشكل ملموس بالفاعلية حيث تعتبر الفاعلية من الموضوعات المهمة من أجل التعرف إلى قدرة المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها والوصول إلى غايتها بشكل عام.

الإدارية التربوية

يعتبر العصر الحاضر بحق عصر الإدارة، فاستثمار الموارد الضخمة التي بحوزة الإنسان لا يمكن أن يتم دون إدارة ناجحة. وما من نشاط أو اكتشاف أو اختراع أو خدمة أو إنتاج أو تغيير، إلا وتقف خلفه الإدارة الناجحة. والأمثلة على ذلك كثيرة، فمن برامج غزو الفضاء إلى نشر التعليم، ومحاربة الأمراض، وغيرها الكثير (صوفان، 1989).

وتتركز في هذا العصر معظم لقاءات المفكرين حول الإدارة كعملية اجتماعية، من الناس وإلى الناس، ويتعين على المدير أن يكون مبدعا، حيث أصبح الإبداع مرادفا للإدارة، فقضايا هذا العصر تحتاج إلى مدير متميز وديناميكي من أجل مواجهة هذه المرحلة. حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تمثل عنصرا حاسما، وتمثل جزءا كبيرا من العملية الإدارية الكلية للمنظمات، بصرف النظر عن طبيعة وشكل وحجم النشاط وموقعه (أخوارشيدة، 2006).

كما وينظر سيرجوفاني (1996) الوارد في القضية (2000) إلى الإدارة التربوية عامة، على أنها عملية توجيه مجموعة من الأفراد للقيام بأعمال تجسد أهداف المنظمة، ومن منطق

مسؤوليات قائد أو مدير المدرسة، فإن أسس الإدارة التربوية هي الالتزام بتلبية احتياجات المدرسة كمؤسسة وذلك من خلال خدمة أهدافها وخدمة العاملين فيها الذين يعملون لتجسيد هذه الأهداف، وكذلك العمل على القيام برعاية وحماية وحدة تماسك العاملين في المدرسة، فالإدارة هي محور العملية الإدارية وتتبع أهميتها من كونها تؤدي دورا فاعلا في كل جوانب العملية الإدارية، لتجعلها أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها.

ولعل إدارة المدرسة الثانوية من أهم هذه العناصر، فهي المسؤولة عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وترجمة الأهداف الى واقع ملموس، وهي التي تؤثر في أبنائها ذلك التأثير الذي يرافقهم في حاضرهم ومستقبلهم. ومن أجل تحقيق هذه المهام التربوية والفنية يجب ان تكون إدارة المدرسة على مستوى عال من الكفاءة والفاعلية في معالجة كافة المشكلات الإدارية والفنية بأسلوب يعتمد على التفكير والتحليل، والعمل على توطيد العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين (البرادعي، 1988).

مفهوم الفاعلية

خط بعض الباحثين الدارسين في مجال الإدارة بين مفهومي الكفاءة والفاعلية، إلا أن هناك شبه إجماع بين علماء الإدارة على التمييز بين هذين المفهومين، فبينما يركز مفهوم الفاعلية على أسلوب تحقيق الأهداف المؤسسية، يقيس مفهوم الكفاءة مدى تحقيق المخرجات والمدخلات (تكلفة الحصول على هذه المخرجات)، فكفاءة المنظمة هي مخرجات المنظمة بالقياس إلى مدخلاتها أي عن مخرجات المنظمة مدخلات المنظمة (بدر، 1982).

وميز جورج (1984) الوارد في أخو رشيدة (2006) بين مفهوم الكفاءة والفاعلية، حيث اعتبر الكفاءة داخلية وتقاس بالنسبة إلى الطاقة والنشاط والحيوية القائمة داخل المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب الاقتصادي المتمثل في تناسب النتائج والموارد المستثمرة، أما الفاعلية فيرى أنها خارجية بمعنى نوعية الخدمة التي تؤثر في العالم الخارجي والمستهدف في خدمة المنظمة له.

لهذا يمكن القول أن الكفاءة والفاعلية مفهومان مختلفان لكنهما مترابطان، فالكفاءة تعني عمل الأشياء بالشكل صحيح، وتعني الفاعلية عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح، أي تحقيق أهداف المدرسة (عابدين، 2001، 229)

من خلال ما سبق نجد أن مفهوم الفاعلية مفهوم أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، بل يمكن استخدام الكفاءة كمؤشر من مؤشرات الفاعلية التنظيمية كما في العديد من الدراسات.

فالفاعلية إذن هي نسبية تختلف باختلاف تصور الفرد المقيم لها. ففي رأي فدلر (Fiedler)، مثلاً، تقدر فاعلية القائد بمدى الانجاز الذي يحققه مجموعة العمل التابع له في أهدافها. بينما تقدر هذه الفاعلية في رأي هاوس (House) بدلالة الحالة النفسية لإفراد مجموع العمل، أي بمقدار ما يحققه القائد من رضا وظيفي ودافعية للعاملين معه وبمقدار تقبلهم له وثقتهم به. أما هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard) فيعرفان الفاعلية الإدارية حسب نظريتهما الموقفية، بدلالة أداء المجموعة وإنتاجيتها ومدى تحقق أهدافها من جهة، والظروف النفسية والاجتماعية والمادية للأفراد العاملين فيها من جهة أخرى (العمرى، 1992).

أما البدرى (2001) فيعرف الفاعلية الإدارية للمدرسة بدلالة مدى قدرة تفعيل إدارتها وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو تحقيق الأهداف المرسومة لها، وإنها تعتمد على ما يمتلكه الإداري من قدرات ومهارات يستطيع توظيفها في المواقف الإدارية لقيادة المدرسة وما يتصف به من صفات ومميزات وما يعرفه من معارف ومعلومات تتعلق بهذا الميدان.

والجدير بالذكر ان مصطلح الفعالية و الفاعلية يستخدم كثيرا في فروع العلوم الاجتماعية والسلوكية. وبغض النظر عن دلالتها اللغوية، سواء صح استخدامها أم لم يصح، فإن "الفعالية" صيغة مبالغة أقوى من "الفاعلية" ويفرق بين العالية والفاعلية، بأن الفعالية هي المدى الذي يصل إليه النشاط في تحقيق الأهداف، وتسد بها الاحتياجات، وعلى الآثار التي يحدثها تحقيقها، وسرعة النتائج المترتبة عليها (عابدين، 2001: 228).

أهداف الإدارة الفاعلة

إن الغاية الحقيقية للإدارة الفاعلة تتمثل في وضع الأهداف وقد أشار الحربي (2006) إلى بعض هذه الأهداف:

- 1- تفوق الأداء وزيادة سرعته، ورفع كفاءته في كل مراحل ومجالات العمل داخل المؤسسة.
 - 2- صحة العلاقات التنظيمية.
 - 3- سلامة تواصل وتدفق المعلومات والاتصال بين أجزاء المؤسسة.
 - 4- حسن توزيع السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة.
 - 5- حسن توقيت ودقة اتخاذ القرارات.
 - 6- تخفيض وتبسيط محتوى العمل داخل المؤسسة.
 - 7- تخفيض الأعباء الروتينية عن الإدارة وتوجيه طاقتها للأعمال والمهام الرئيسية.
 - 8- تخفيض بل وتحديد أثر الوقت والمكان والمسافة.
- من الملاحظ أن الأهداف تركز على تحسين الأداء لكافة عناصر المؤسسة، ورفع قدرتها التنافسية، وزيادة كفاءتها في التعامل مع الآخرين، كل ذلك بغرض تأكيد تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة.

خصائص الإدارة الفاعلة

تتمتع الإدارة الفاعلة بالخصائص الآتية:

- أ- تقبل التغير والقدرة الفائقة على التعامل مع المتغيرات المتلاحقة.
- ب- إدراك أهمية المناخ المحيط، وضرورة الانفتاح عليه، والتعامل معه باعتباره مصدراً للموارد المختلفة
- ج- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة وتوظيفها الكفاءة لتحقيق مزيد من التفوق والتميز.

د- استثمار الوقت باعتباره من أهم الموارد المتاحة.

ه- التخلص من الانحصار المكاني وتحويله من قيد إلى مورد باعتباره من التحديات التي يدعو إلى الابتكار والإبداع.

و- الإيمان بأهمية تفعيل الطاقات والإمكانات المتاحة للمؤسسة.

ز- العمل على تنمية العمل الجماعي وعمل الفريق، وتنظيم الأعمال من خلال مجموعات من الفرق المتفاعلة (الحربي، 2006).

من الملاحظ أن خصائص الإدارة الفاعلة تنبثق من خصائص المدير الفاعل، فكلما امتلك المدير كفايات وخصائص وميزات ومهارات فإن ذلك ينعكس على إدارته وتصبح أكثر فاعلية، لذا لا بد من الاهتمام بالمدير وتطوير قدراته ومهاراته وذلك بالتدريب، والتأهيل، والجدير بالتساؤل الآن من هو المدير الفاعل؟

المدير الفاعل

أولت النظم التربوية في الكثير من الدول موضوع الإدارة المدرسية اهتماما ملحوظا في الجهود التي تبذلها تلك النظم، من أجل تطوير العملية التربوية وتحسين فعاليتها وكفاءتها، ونظرا للأهمية الكبرى التي تلعبها المدرسة كمؤسسة تربوية في المجتمع، فإنها تحتاج إلى من يديرها ويتابع أعمالها، ويوجه العاملين فيها ويشرف عليهم، وينسق جهودهم، ويعمل على تحسين أدائهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لهذه المؤسسة. من هنا يمكن الحكم على أهمية المركز الذي يتبوؤه المدير في المدرسة، وهو مركز يمثل دون أدنى شك حجر الأساس والعامل الأول الذي تركز عليه العملية التربوية برمتها، فالمدرسة بلا مدير أشبه بالجماعة التي تفقد قائدها، حيث تغدو مرتعا للفوضى والتجاوزات والعدوان والتخريب، كما وتصبح مكانا غير صالح للتربية وتنظيم التعليم وبناء الشخصيات المتكاملة والمتوازنة للمعلمين والطلاب على حد سواء (القضاة، 2000). إذ تعد قيادة مدير المدرسة مفتاح فاعلية المدرسة. فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط والتنسيق بين العاملين معه

لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة له وذلك بتكلفة محددة في وقت معين فإذا حقق مدير المدرسة هذه التوقعات منه بحكم منصبه (كمدير مدرسة) نطلق عليه لقب مدير فعال (صالح, 2003).

الأسس العامة للإدارة المدرسية الفاعلة

إن الحكم على مدى نجاح الإدارة المدرسية في تأدية وظائفها وأهدافها يتطلب أن تعمل الإدارة المدرسية على تحقيق الجوانب التالية والتي تعتبر معيارا للأداء الناجح للإدارة المدرسية الفاعلة.

1- قدرة الإدارة المدرسية على قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية والسياسيات التعليمية الموكلة لها، وذلك بقيادتها وتنفيذ البرامج التعليمية وبالمدرسة بدرجة عالية من الاتساق والفاعلية.

وهذا يتطلب من مدير المدرسة بصفته القائد والموجه لعمل المدرسية أن يكن ملما بالمآلات بأهداف العامة للنظام التربوي الذي يعمل به وبأهداف المدرسة والمرحلة التي يشتغل بها، وأن يكون قادرا على تنمية روح القيادة لأعضاء الهيئة الإدارية والتعليمية بالمدرسة.

2- دورها في إضفاء جو من العلاقات الإنسانية والعمل على رفع روح الفريق المعنوية للعاملين بالمدرسة:

أن للإدارة المدرسية دورا كبيرا في إيجاد الظروف النفسية المريحة والمرضية والحافزة على العمل لجميع العناصر المشتركة في العمل المدرسي ويعتبر المناخ المدرسي أو البيئة التعليمية والاجتماعية بالمدرسة هي محصلة ناتجة عن عملية الإدارة المدرسية والتي يرسم خطوطها وينفذها مدير المدرسة والهيئة الإدارية بالمدرسة.

3- مهارة الإدارة المدرسية لتنظيم العمل وخلق روح العمل الجماعي:

إن من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة المدرسية وظيفة تنظيم الجهود البشرية بالمدرسة لإنجاز الأهداف التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها.

4- مسؤولية الإدارة المدرسية عن توفير الظروف الملائمة لأداء العمل:

إن مسؤولية الإدارة المدرسية أن تعمل على تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على قيام المدرسة بأداء واجباتها على الوجه الصحيح.

5- قدرتها على استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار :

إن اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر من المهمات الرئيسة لمدير المدرسة ولذلك فإن عملية الإدارة المدرسية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ للقرارات، وللقرارات التي يتخذها مدير المدرسة أثرها في أداء المدرسة وانجازها للأهداف التربوية من جهة ومن جهة أخرى في نوع العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة ومدرسيه.

6- مواكبة التغيير والقدرة على استخدام تكنولوجيات الإدارية :

ويُقاس نجاح المؤسسات التعليمية وتطورها بتقدمها الإداري وقدرة إدارتها على التجديد والتغيير المستمر، والمدرسة بصفقتها من مؤسسات المجتمع تتأثر بما يدور حولها في المجتمع من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة.

7- قدرة الإدارة المدرسية على القيام بعملية التقويم:

ومن المهارات الأساسية التي تحدد نجاح مدير المدرسة في أداء مهماته الإدارية مهاراته في عملية التقويم، وذلك أن مدير المدرسة يحتاج إلى عملية التقويم في معظم واجباته ويحتاج مدير المدرسة إلى تقويم الآراء والأفكار المقدمة من الجماعة قبل اتخاذ القرار، وكذلك يحتاج مدير المدرسة إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس على تقويم أدائهم، كما يحتاج إلى تشجيع وإرشاد معلميهِ إلى أساليب ووسائل التقويم الذاتي(أبوشرخ، 2009).

ويتضح مما سبق أن المدير الفاعل بعامته، والمدير التربوي الفاعل بخاصة يلعب دورا هاما وجوهريا في توجيه واستثمار الموارد المتاحة للمؤسسة التعليمية من أجل تحقيق أهدافها وزيادة الفاعلية المدرسية، وذلك من خلال الأدوار الإدارية والإشرافية الفنية التي يقوم بها في مدرسته، حيث لا يجب التركيز على جانب دون جانب آخر .

أدوار مدير المدرسة

يعد مدير المدرسة الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي، وله أهمية كبيرة في تحقيق التغييرات الناجحة في المدرسة، وهو الذي يستطيع التأثير وصنع التغيير في المدرسة

حتى يقودها إلى التميز والنجاح، وهو في هذا الصدد يقوم بعدة ادوار ومسؤوليات داخل نطاق مدرسته وفي المجتمع المحيط بها ومن هذه الأدوار كما ذكرها حربي (2006) ما يلي:-

أ. دوره التخطيطي:

التخطيط عملية فكرية تتركز على المنطق والترتيب وتنسيق جميع الوظائف الإدارية، وتتميز بالنظرة المستقبلية، واستثمار كافة الموارد والقوى البشرية المتيسرة.

من هنا تأتي ضرورة أن يبني مدير المدرسة جميع الأعمال والبرامج والأنشطة على التخطيط الذي يعتمد على تحليل الوضع الحالي وإمكانات المدرسة، أما قيام مدير المدرسة بدورة التخطيطي فيبدأ بدراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية، وهو بذلك يعمل على إشراك العاملين معه في هذه المرحلة.

ب. دوره الإشرافي:

مدير المدرسة كمشرف تربوي فني مقيم يساعد العاملين على فهم أهداف المرحلة التي يعملون بها، ودراية المناهج الدراسية، والوقوف على أحدث الطرق التربوية للإفادة من تطبيقاتها، والإطلاع على أساليب تقويم الطلاب وتحصيلهم العلمي، والإلمام بطرق تنمية العاملين مهنيًا، وإعداد البحوث الإجرائية الموجهة لتحسين العمل.

ج. دوره في صناعة القرار:

اتساقا مع التعريف الإجرائي لصنع القرار، فإنه يمكن القول أن القرار هو لب عملية الإدارة، ويقوم مدير المدرسة بالتعاون مع العاملين وبمشاركتهم بوضع الحلول وبدائلها لحل المشكلات، وهذه المشاركة لا تعني فقط مشاركة العاملين بل قد تتضمن المجتمع المدرسي والآباء والمشرفين من الإدارة التعليمية وخبراء البيئة المحلية. كما أن مدير المدرسة يقوم باتخاذ القرارات التعليمية في التوقيت المناسب، ويهيئ المناخ لتنفيذها ويستمر دوره في متابعة تنفيذ هذه القرارات وتقويمها.

د. دوره كمركز معلومات واتصال:

تتدفق المعلومات لمدير المدرسة من جميع الاتجاهات وتتنوع, بحيث يعد المدير مركزا للمعلومات سواء كانت أنظمة أو قواعد, أو توجيهات للعاملين ويرسلها في جميع الاتجاهات, ويعمل على إنشاء شبكة اتصالات يحصل من خلالها على المعلومات للمدرسة والعاملين فيها تساعد في عملية الاتصال وصنع القرارات, ويعمل ألا تكون عملية الاتصال ذات اتجاه واحد خاصة وان الاتصال ذا الاتجاه الواحد يقلل من فعالية الاتصال.

و. دوره في تنمية العلاقات الإنسانية:

دوره في تنمية العلاقات الإنسانية يتمثل في تعامل مدير المدرسة مع كل القوى البشرية داخل المدرسة وخارجها, حيث يتعامل مع أعضاء المجتمع المدرسي, وهو مطالب بأن يساعدهم على حل المشاكل التي تواجههم داخل وخارج المدرسة, والعمل على تعميق الحب والانتماء للمدرسة, وتفعيل التنمية المهنية للعاملين فيها.

ز. دوره في ربط مدرسته بالبيئة:

المدرسة مؤسسة اجتماعية أسست لخدمة المجتمع وتربية أبنائه, ونجاح المدرسة بعامية والثانوية بخاصة رهن بارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه, والمدير الناجح الفاعل هو الذي يخطط تخطيطا سليما لتحقيق ما يتوقعه منه مجتمعه, حيث يجعل مدرسته منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج وأنشطة لخدمة المجتمع ودعوة أبناء البيئة للمشاركة في هذه البرامج والأنشطة ويسعى في ذلك للإفادة من الإمكانيات المتاحة في بيئته.

ح. دوره كمقوم للعمل المدرسي:

التقويم وسيلة يتمكن مدير المدرسة من خلالها من الوقوف على حسن سير العملية التعليمية, وتحسين أداء المؤسسة التربوية من خلال رفع مستوى أداء الأفراد العاملين بها, ومدى تحقيقها لأهدافها. أي أن عملية التقويم ليست غاية في حد ذاتها, وإنما وسيلة للتعرف على مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها, وكشف مواطن القوة, لتطويرها وتشجيعها.

ط. دوره القيادي:

يعتبر الدور القيادي لمدير المدرسة من الأدوار الرئيسية، وذلك لما له من أهمية كبيرة في ربط وحدات التنظيم بعضها ببعض، من طلاب، ومعلمين، وأولياء أمور، والحرص على تحقيق الأهداف التي يسعى الجميع للوصول إليها، وذلك من خلال القدرات والإمكانات التي يمتلكها مدير المدرسة كقائد تربوي، والتي تتركز على الجانب الإنساني في علاقاته مع العاملين، دون التركيز على السلطة والصلاحيات التي يضعها القانون في يده.

يرى الممارسون للإدارة التربوية أن المدير يقوم بادوار مؤثرة في جوانب الحياة المدرسية المختلفة، وقدمت البحوث الامبريقية صوراً "محددة للديناميكيات السلوكية والاجتماعية للقيادة المدرسية والفعالة. ويصدق هذا بصفة خاصة على مفهوم القيادة من منظور المعلمين، وبصفة أخص على كيف تزيد القيادة المدرسية الأداء الكلي للمعلمين.

متطلبات الدور الإداري :

وتأسيساً على ما تقدم، يتضح أن للدور الإداري العديد من المتطلبات التي تساعد في القيام به ومنها:

1. الإشراف على إعداد السجلات وتنظيمها والمحافظة عليها.
2. إعداد التقارير عن سير العمل، وتزويد الجهات الخاصة بها.
3. إعداد الميزانية المدرسية، والمحافظة على أوجه الصرف.
4. إدارة شؤون الأفراد.
5. الإشراف على حفظ النظام المدرسي.
6. إعداد الجداول الدراسية.
7. المحافظة على المبنى المدرسي وتزويده بالأدوات والتجهيزات.

8. تنفيذ البرامج والإجراءات الموضوعية بواسطة إدارة التعليم.
 9. تشكيل اللجان اللازمة حسب البرامج المعدة.
 10. تنظيم قبول الطلاب المستجدين ومتابعتهم.
 11. الاهتمام بالبرامج الإعلامية في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية.
 12. رعاية الشؤون الصحية للطلاب.
 13. إدارة النشاطات الطلابية والمنهجية الصفية واللاصفية (حربي، 2006).
- وتضيف الباحثة مجالات التطوير السنوية المعتمدة حالياً في مدارسنا وهي:

- 1- المجتمع المحلي.
- 2- التعليم والعلم.
- 3- الإبداع.
- 4- المنهاج.
- 5- رعاية شؤون الطلاب.
- 6- النمو المهني.
- 7- التنظيم والبيئة المدرسية.

العوامل الدالة على المدارس الفاعلة:

لقد زاد الاهتمام بفهم المدير الفعال بصورة ملحوظة، نتيجة الثورة التي أحدثتها بحوث المدارس الفاعلة، والإصلاح المدرسي. وتوصلت هذه البحوث إلى مجموعة من العوامل الدالة على القيادة المدرسية الفعالة ذكر منها البهواشي (2006) الآتي:

- 1- القدرة على المبادرة.
- 2- القدرة التحليلية.
- 3- رؤية واضحة للمدرسة.

4- القيادة بالتشارك.

5- القدرة على تحديد المصادر بفعالية.

6- القدرة على إحداث التغيير وإدارته.

7- الإنتاجية.

وبما أن المدير يشارك في كل الجوانب العمليات المدرسية، من توزيع الطلاب على الصفوف، وتقويم المعلمين وتحديد القواعد المدرسية، ومتابعة سير العمل بالمدرسة والمدير قائد المدرسة، وبصفته قائداً للمدرسة فإن أفعاله تكون موضع ملاحظة من جانب الآخرين، من داخل المدرسة وخارجها.

ويفرق الهواري (1996) بين الإدارة وفاعليتها مبيناً أن المدير قد يكون ناجحاً ولكنه غير فعال لأنه يؤثر على سلوك الآخرين أنياً، أي في الأجل القصير فحسب أما أنه فعال فإن تأثيره عليهم تنظيمياً وإنتاجياً يكون طويل الأمد، وحيث أن التأثير لا يكون بدرجة واحدة لدى المديرين فإن الفاعلية تكون درجات (عابدين، 2001: 228).

ويذكر (Reddin, 1971) ثلاث أقسام للفاعلية كما ورد في عابدين (2001):

1- فاعلية إدارية : وهي ما ينجزه الإداري بغض النظر عن مدى الجهد الذي قام به أو طبيعته.

2- فاعلية ظاهرية: وتتعلق بالسلوك الإداري للمدير مثل : الانجاز في الموعد المحدد، واتخاذ القرارات السريعة، وتحقيق علاقات عمل جيدة.....الخ.

3- فاعلية شخصية: وتتعلق بتحقيق الأفراد لأهدافهم الشخصية وتماشيها مع أهداف المدرسة (رضا، روح عالية.....الخ).

ويؤكد كيلر (Krller, 1998) ذلك باعتبار أن المدارس الفاعلة تتمتع بقيادة فاعلة، ويرى سموكر (Schmoker, 1998) أن المدير الفاعل مربّي قوي، يركز جليل عمله حول القضايا الرئيسة للتعليم والتحسين المستمر. ويؤكد بوستر (Bossert, 1998) على ضرورة توافر

خواص أربعة في المدير الفاعل وهي: وضع أهداف واضحة محددة، واتخاذ قرار قوي، وإدارة فاعلة، وعلاقات إنسانية قوية (البهواشي، 2006).

والجدير بالذكر أن التطورات الحاصلة في الأساليب والاستراتيجيات فيما يتعلق بالمعلم والتلميذ وطرق التدريس والتقييم تؤثر بدورها في العملية التعليمية، لذلك يقع على المدير مسؤولية إتباع أو استخدام كل ما هو جديد في إدارته لمدرسته حتى يواكب التطورات ويتوافق مع التغيرات والتحديات.

الأساليب الإدارية التي تستخدم في ضوء الفكر الإداري المعاصر

وقد أورد التهامي (2004) أهم هذه الأساليب التي تستخدم في ضوء الفكر الإداري المعاصر ومنها:

أ- إدارة الوقت:

إن مسؤوليات الإدارة الحديثة لم تعد قاصرة عن مسؤولية واحدة ولكنها تتعدد وتتعاظم باستمرار، وهذا يتطلب من المدير العصري أن يلعب أكثر من دور في مؤسسته في وقت واحد، فهو مطالب أن يكون قائدا ومديرا ومخططا ومنظما ومصمما للنظم، ومثل هذه الأدوار لم تكن تحتاجها المؤسسة في إدارتها في الماضي، ونظر لتعاظم الأدوار التي يقوم بها المدير العصري فإنه يجب عليه ترشيد استخدامه للوقت حتى يتمكن من تحقيق الإدارة الفعالة في ظل التحديات والضغوط الكثيرة ذات الطبيعة الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمات المعاصرة.

ب. الإدارة بالأهداف:

وهذا المدخل يركز على ضرورة العمل الجماعي بروح الفريق، والمشاركة الفعالة الايجابية بين الرئيس والمروؤوس، ويحقق الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف التعليمية، ويعتمد نجاح عملية الإدارة بالأهداف على قدرة المدير ومهارته في صنع الأهداف، وتحديد الفترة الزمنية المناسبة لانجازها، وتحليل الإمكانيات المتاحة للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة، على أن تكون هذه الأهداف محددة وواضحة للعاملين، وأن تكون لديهم القدرة على تحقيقها.

ج. إدارة الجودة الشاملة:

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة احد أهم المداخل المستقبلية في إدارة التغيير على المستوى المدرسي, بما يلائم مجتمع المعلوماتية, وتعد تنمية الجودة في المدارس احد أهم أدوات الربط بين المدرسة وخدمة عملائها, وجعلها قريبة جدا منهم, ولتحقيق الجودة في المدارس يتطلب الأمر إعطاء السلطة للمعلمين أنفسهم وتعزيز ملكيتهم للمدرسة. وهذا النوع من الإدارة قائم على أن الجميع بالمدرسة يشاركون في النجاح, وأن التعاون بينهم يتزايد, وينتهي صراع القوى تماما, وهكذا يشعر كل العاملين بالمدرسة (المدير والمدرسين والتلاميذ) بالرضا وبالابتهاج.

د. القيادة التشاركية وتفويض السلطة وتحسين الأداء التعليمي:

تعتبر القيادة التشاركية وعملية تفويض السلطة وتحسين الأداء التعليمي من وظائف الإشراف التربوي, والمتمثلة في إسهام مدير المدرسة في رفع النمو المهني للمعلم ومستوى التعليم والتعلم وتنمية هيئة التدريس, هذا بجانب دوره القيادي في زيادة مشاركة ونجاح التلاميذ في الدراسة, مع إتاحة الفرص أمام المعلمين للمشاركة في صناعة واتخاذ القرار التربوي, وتطوير المجتمعات المدرسية بصورة ديمقراطية, وهو أمر ضروري لأحداث التغير التربوي المنشود.

هـ. إدارة الصراعات:

لا ينبغي أن ننظر إلى الصراع في المدرسة على أنه شر, يجب العمل على تلاشيهِ وتجنب نواتجه وأحيانا تجاهله, بل أن وجوده في المدرسة يعتبر شيئا طبيعيا وأحيانا يكون ضروريا باعتباره محركا للإبداع والتغيير, والصراع الذي يجب رفضه هو الصراع الذي يهدف أساسا إلى المحافظة على الأوضاع القائمة.

معوقات الإدارة المدرسية الفاعلة:

إن الإدارة المدرسية التي لا تحقق أهدافها بجدارة هي إدارة غير ناجحة، فأى إدارة مدرسية لا تخرج طلابا متعلمين ولا تستثمر الطاقات والموارد البشرية خير استخدام هي إدارة غير ناجحة.

وقد حدد عابدين (2001) معوقات فاعلية المدرسة بما يلي:

أ- المعوقات الشخصية: وهي معوقات متداخلة ترتبط بذات المدير وتشمل: التردد في اتخاذ القرار، و الركون الى التقليد والتفكير التقليدي و الخوف من الفشل و عدم الثقة بالنفس و قلة المعرفة ونقص الخبرة و الخوف من الجديد و صراع الدور و التراجع و عدم القدرة على مواجهة المشكلات و عدم الطموح والإحباط واليأس والتشاؤم و عدم الاستقرار النفسي والضغط النفسي و انعدام روح المخاطرة والمبادرة والانطواء والاعتمادية (التواكل).

ب- المعوقات التنظيمية:

وهي معوقات متداخلة أيضا وترتبط بالتنظيم والسلوكيات الإدارية وتشمل:

اتخاذ نمط الإدارة التسلطي و سوء الصحة التنظيمية و المركزية في اتخاذ القرارات والمناخ التنظيمي السلبي وسوء نظام الاتصالات و غياب التخطيط والتنظيم و انعدام روح العمل الجماعي في التخطيط والتنظيم والتنفيذ و المغالاة أو التعسف في تطبيق التعليمات واللوائح والقوانين المدرسية و الإدارية و غياب تدفق المعلومات أو سهولة انسيابها و عدم وضوح الواجبات والمسئوليات وتضاربها والجهل بالمداخل السلوكية في الإدارة و عدم توازن السلطات مع المسئوليات وتضاربها , والجهل بالمداخل السلوكية في الإدارة.

ج- المعوقات الاجتماعية:

وهي معوقات مرتبطة بالاتجاهات والقيم والنظم السائدة في بيئة المدرسة وتشمل: عدم احترام النظام وقلة الانضباط و الفساد الأخلاقي والأنانية والحسد والتباغض والتسويق وسوء استخدام الوقت أو عدم تقديره و المحسوبية والشللية و شلل الأنظمة الفرعية في النظام المدرسي

والسخرية من التجديد والإصلاح في الإدارة التربوية والاستخفاف بأهميتها وانعدام ثقة المجتمع بالمدرسة وانشغال أولياء الأمور عن متابعة أبناءهم والتواصل مع المدرسة.

ويرى عابدين بأن التخلص من هذه المعوقات أمر ليس بالسهل ولكنه ليس عسيرا أما انه غير سهل فذلك لأنه يحتاج إلى تغيير في القيم والاتجاهات كي تتغير الممارسات وتنقل من السلبية الى الايجابية، كما يحتاج إلى تضافر الجهود والتعاون الدائم بين الإدارة التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية ويتعين تغيير القيم والاتجاهات فيما يختص بغياب الانضباط وشيوع الفساد الأخلاقي والتنظيمي والترهل والركون إلى التقليد أما التخلص من المعوقات غير عسير فذلك بسبب النمو والتطور الواضح في مستويات إعداد المديرين وتأهيلهم، والرغبة في الإصلاح والتجديد التربويين والاستعداد لهما لدى المديرين ومن يرتبط بهم من الإدارة التعليمية (عابدين، 2001: 237).

إن التربية بمفهومها الشامل تتكون من عناصر متعددة، يؤثر كل عنصر منها على الآخر، ولتحقيق المخرجات التربوية المرجوة، لا بد أن يكون كل عنصر على درجة مناسبة من الكفاءة والفاعلية. وعليه لابد للفاعلية الإدارية من إعادة النظر في مخرجات التعليم من أجل تحسينها وتجويدها والاهتمام بالنوع أكثر من الكم وذلك من خلال إعادة التقييم ودراسة درجة الفاعلية الإدارية المتبعة من قبل مديري ومديرات المدارس في الميدان والذين تقع على عاتقهم معظم نتائج ومخرجات التعليم في الميدان وهذا لا يتحقق إلا من خلال إيجاد نظم فاعلة للمساءلة تحاسب المقصرين وتشجع المبدعين والناجحين.

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية

يعد موضوع المساءلة الإدارية بجميع أنواعها (إدارية وتربوية ومالية وقانونية) من الموضوعات التي لقيت اهتمام كبير من قبل الباحثين، وتتألف الدراسات وتنوعت حسب المتغيرات التي درستها والأهداف والأدوات التي استخدمتها في جمع البيانات. وستتطرق الباحثة في هذا الفصل من الدراسة إلى تلك الدراسات.

-دراسة الجغبير (1993):

هدفت دراسة الجغبير التعرف إلى درجة فهم مديري الأقسام في وزارة التربية والتعليم للمناخ الديمقراطي ولمبدأ المساءلة وأثر ذلك الفهم في سلوكهم الإداري، وبيان أثر الخبرة والمؤهل العلمي في فهم المديرين وأثرهما في سلوكهم الإداري، ولأغراض هذه الدراسة تم استخدام استبانة فهم المساءلة، واستبانة المناخ التنظيمي، واستبانة سلوك المساءلة واستبانة السلوك القيادي.

وأظهرت النتائج ما يلي:

- 1_ أظهر المديرين فهماً عالياً للمناخ الديمقراطي ولمبدأ المساءلة.
- 2_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين فهم المديرين للمناخ الديمقراطي وسلوكهم الإداري.
- 3_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين فهم المديرين لمبدأ المساءلة وسلوكهم الإداري.
- 4_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ بين فهم المديرين للمناخ الديمقراطي وسلوكهم الإداري تعزى إلى الخبرة والمؤهل العلمي.

5_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين فهم المديرين لمبدأ المساءلة وسلوكهم الإداري تعزى الى الخبرة والمؤهل العلمي.

-دراسة القضاة وأيوب (1997):

أما دراسة القضاة وأيوب فقد هدفت الى التعرف الى المعايير التي يقوم عليها نظام المساءلة في وزارة التربية والتعليم في الأردن، والتعرف الى درجة رضا العاملين في وزارة التربية والتعليم عن هذه المعايير.

وتكونت عينة الدراسة من موظفي وزارة التربية والتعليم والموظفين العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة عجلون وكانت العينة مكونة من (197) موظفا وموظفة وتم اختيار العينة عشوائيا. وقد خلص الباحث الى النتائج التالية:

- 1- إن هناك بعض المعايير يجب إعادة النظر فيها.
- 2- المؤهل العلمي ليس له اثر في درجة رضا العاملين عن معايير المساءلة.
- 3- عدم تناسب بعض هذه المعايير مع طبيعة الأخطاء التي يقع فيها العاملون.
- 4- غلبة الاستخدام اللاموضوعي لمعايير المساءلة.
- 5- الموظف الذي تتم مساءلته لا يعود لممارسة السلوك الذي تمت فيه مساءلته مرة أخرى خاصة إذا كانت المساءلة متبوعة بعقوبة مناسبة.

-دراسة المحمود (1999):

وهدفت دراسة المحمود التعرف إلى درجة التقويم والمساءلة التي يتبعها المسؤولون عن المشرف التربوي في الأردن، وعلاقتها بمؤهل وخبرة هؤلاء المسؤولين من وجهة نظر المسؤولين أنفسهم. وتكون مجتمع الدراسة من (119) مسؤولا من مديري تربية ومديرين مساعدين للشؤون الفنية ورؤساء أقسام الإشراف في المديريات العامة للتربية والتعليم في

محافظات المملكة الأردنية الهاشمية ومديريات التربية والتعليم التابعة لها، وكانت العينة قسدية شاملة لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها مايلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة التقويم تعزى للمؤهل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة المساءلة تعزى للمؤهل.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة المساءلة تعزى للخبرة.
- وجود ارتباط ايجابي بين التقويم والمساءلة، كلما زاد التقويم زادت المساءلة.

- دراسة الدريني (2000):

كما قامت الدريني بإجراء دراسة هدفت التعرف إلى إتجاهات مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة نحوالمساءلة في الإدارة التربوية.وتحديدا هدفت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما إتجاهات مديري المدارس الثانوية نحوالمساءلة (إيجابية، سلبية)؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المديرين نحوالمساءلة تعزى إلى الجنس و نوع المدرسة (حكومية، خاصة) والخبرة المدير و المؤهل العلمي؟

ولقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1-إتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات العاصمة إيجابية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإتجاهاتهم (2, 6737)
- 2-هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إتجاهات المديرين وإتجاهات المديرات نحوالمساءلة في الإدارة التربوية ولصالح المديرات

3- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين إتجاهات مديري ومديرات المدارس الحكومية وإتجاهات مديري ومديرات المدارس الخاصة و لصالح مديري ومديرات المدارس الخاصة .

1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في إتجاهات المديرين والمديرات نحوالمساءلة في الإدارة التربوية يعزى إلى المؤهل العلمي والخبرة وطبيعة الكلية التي تخرج منها المدير.

- دراسة القضية (2000):

كما قام القضية باجراء دراسة هدفت التعرف الى أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة الإدارية للمعلمين. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما تصورات مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة جرش لنمط القيادة السائد في مدارسهم من وجهة نظرهم أنفسهم؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش لنمط القيادة السائد في مدارسهم تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل؟

3- ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الحكومية في محافظة جرش تعزى لمتغيرات: الجنس، الخبرة، المؤهل؟

5- هل يوجد علاقات إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة التربوية والمساءلة الإدارية للمعلمين؟

تكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش والبالغ عددهم (147) مائة وسبعة وأربعون مديرا ومديرة منهم (70) سبعةون مديرا و (77) سبع وسبعون مديرة موزعين على (18) ثمانية عشر مدرسة ثانوية و (52) إثنان وخمسون مدرسة أساسية و (27) سبع وعشرون مدرسة ثانوية و (50) خمسون مدرسة أساسية. وتم إعداد وتطوير إستبانة لأغراض الدراسة: الأولى استبانة وصف أنماط القيادة لمديري ومديرات المدارس الحكومية، والثانية إستبانة تطبيق المساءلة الإدارية للمعلمين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن نمط إهتمام القيادة بالعمل هو النمط السائد أكثر من نمط إهتمام القيادة بالعاملين معها، وكذلك وجود مساءلة إدارية على مستوى عال لجميع مجالات المساءلة الأربعة من قبل مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش.

-دراسة الكسبري (2003):

ولتحديد اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة قامت الكسبري بدراسة عنوانها "اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية"، والكشف عن العلاقة بين اتجاهاتهم نحو المساءلة في الإدارة التربوية وبين متغيرات الجنس وسنوات الخبرة، ونوع المدرسة، والمؤهل العلمي، وطبيعة الكلية التي تخرج منها المدير، وتكونت عينة الدراسة من (204) مدير ومديرة وكانت النتائج التالية:-

1- اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية نحو مفهوم المساءلة وأهميتها كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية (4, 79%)، ومجال المناهج كبيرة جدا حيث بلغت النسبة المئوية الإجابات عنها (7, 80%)، ومجال المعلمين كبيرة حيث بلغت النسبة المئوية للإجابة عنها (4, 79%)، ومجال الطلبة كبيرة جدا، حيث بلغت النسبة المئوية للإجابة عنها (4, 81%) ومجال التجديد والإبداع كبيرة جدا حيث بلغت النسبة المئوية للإجابات عنها (2, 80 %)

2_ اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية نحو المساءلة في الإدارة التربوية كبيرة جدا حيث بلغت النسبة المئوية للإجابة عنها (2, 80%)

3_ تتأثر اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية بمتغير الجنس بفارق بسيط لصالح الذكور، وبمتغير سنوات الخبرة في العمل الإداري ولصالح الذين تزيد خبرتهم عن (10) سنوات، وبمتغير نوع المدرسة، ولصالح المدارس الخاصة، وبمتغير المؤهل العلمي ولصالح الماجستير، وبمتغير طبيعة الكلية التي تخرج منها المدير/المديرة، بفارق بسيط لصالح الكلية العلمية.

-دراسة الزعبي (2003):

وهدفت دراسة الزعبي التعرف الى درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها من قبل القادة التربويين وعلاقتها بمتغيرات الخبرة والمسمى الوظيفي والمنطقة والمؤهل العلمي والجنس، وتكونت عينة الدراسة من (228) موظفا ممن يشغلون مناصب قيادية في (12) مديريات التربية والتعليم في الأردن وبينت نتائج الدراسة إن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن كانت متوسطة كما شكل مجال الانضباط الوظيفي اعلي درجة تطبيق في حين شكل المجال الإنساني أدنى درجة تطبيق، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساءلة الإدارية ضمن المجالات الأربعة تعزى لمتغيرات (الخبرة، المنطقة، والمؤهل العلمي، الجنس) في حين بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة القانونية في مجالات العمل والانجاز والانضباط الوظيفي والمجال الإنساني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح مديري التربية والتعليم.

-دراسة ابوكركي (2003):

وقامت الكركي باجراء دراسة هدفت التعرف على مدى إدراك مديري المدارس الحكومية المساءلة التربوية وأهدافها وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات في الأردن. وقد تألفت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة كاملا (228) مديرا ومديرة موزعين على مديريات تربية

الكرك الاربعة وتم استرجاع (188) إستبانة أي بنسبة 86% من العينة.ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم بناء إستبانة لقياس مدى إدراك مديري المدارس الحكومية لمفهوم المساءلة التربوية وأهدافها وتألفت من (55) فقرة منها (35) فقرة للمفهوم و(20) فقرة للأهداف

وأشارت النتائج الى:

- 1- أن مديري المدارس الحكومية يدركون مفهوم المساءلة التربوية حيث أشارت المتوسطات الحسابية أن مدى الإدراك كان مرتفعاً.
- 2- أن مديري المدارس الحكومية يدركون أهداف المساءلة التربوية حيث أشارت المتوسطات الحسابية أن مدى الإدراك جاء مرتفعاً.
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند الدلالة ($\alpha = 0.05$) على إدراك مفهوم المساءلة التربوية يعزى للجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ومستوى المدرسة.
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على إدراك أهداف المساءلة التربوية يعزى للجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة.
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على إدراك أهداف المساءلة التربوية يعزى للخبرة الإدارية لصالح الفئة (10 سنوات أو أكثر).
- 6- كما أشارت النتائج الى بعض أفراد الدراسة إعتبر المساءلة التربوية رديفاً للتقييم التربوي، وأن المساءلة التربوية هي شكل من أشكال التحقيق وإن عملية المساءلة التربوية تبدأ عند حصول التقصير أو الفشل في أداء المدارس، كما إعتقد البعض إن المساءلة التربوية هي الخطوة الأخيرة في متابعة الوظيفة الإدارية. وكذلك بالنسبة لأهداف المساءلة فقد إعتبر بعض أفراد الدراسة أن المساءلة التربوية تهدف إلى محاكمة الأفراد والتحقيق معهم، وإلى إيقاع العقوبة على المدير في حال الفشل في الإنجاز، وأن المساءلة التربوية تهدف إلى التركيز على المخرجات دون مدخلات.

-دراسة أخوارشيدة (2004):

كما وهدفت دراسة أخورشيد إلى التعرف إلى درجة وعي المعلمين والمعلمات في مدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدارس وتكونت عينة الدراسة من (585) معلما ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة إن درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة كان مرتفعا، و أن هناك علاقة ارتباطيه بين درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة ومستوى فاعلية المدارس كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة ومستوى فاعلية المدارس تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة والجنس.

-دراسة العمري (2004):

وفي الدراسة التي قام بها العمري بعنوان "واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن: دراسة تحليلية تطويرية"، حيث هدفت الدراسة الى تحليل نظام المساءلة التربوي في وزارة التربية والتعليم في الأردن كما هدفت الى تحديد درجة توفر عناصر المساءلة التربوية في النظام التربوي الأردني، ودرجة مساءلة لفئات العينة بتحقيق النتائج التربوية ودرجة تنفيذ نظام المساءلة التربوية، والمعوقات التي تتعرض تنفيذ ذلك النظام في وزارة التربية والتعليم، وهدفت الدراسة أيضا التعرف إلى نموذج المساءلة التربوية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا في مقر الوزارة وموظفي الإدارة الوسطى في مديرات التربية والتعليم وتم اختيار عينة مكونة من (662) فردا بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد بينت نتائج الدراسة توفر عنصرين من عناصر المساءلة التربوي وهما عنصر الأهداف التربوية، وعنصر الأهداف التعليمية، وأشارت نتائج الدراسة الى عدم توجيه المساءلة لأي فئة على تقصيرها وفي تحقيق النتائج التربوية أما درجة تنفيذ المساءلة التربوية فقد تبين أنها وصلت الى درجة مقبولة بمتوسط (3.48) مقارنة بالمتوسط المعياري (3.5) الذي اعتمده الباحث. ومن خلال تحليل إجابات أفراد عينة على السؤال المفتوح تبين وجود سبعة معوقات تعترض تنفيذ المساءلة التربوية في الوزارة من أهمها: العلاقات الشخصية، والجوانب

الإنسانية، مثل الشللية والجهوية والوساطة والمعرفة والصفات الشخصية لبعض الموظفين مثل عدم الانتماء والضغوط الاجتماعية والعشائرية والتي يتعرض لها الموظفون.

-الروابدة والدويري (2004):

وأجرى الروابدة والدويري دراسة بعنوان " المساءلة العامة في ضوء المتغيرات التي يشهدها حقل الإدارة العامة :دراسة ميدانية من أجهزة الرقابة المركزية في الأردن" , هدفت إلى معرفة وجهات نظر المديرين حول مفهوم المساءلة آليات ممارسة عملياتها في الإدارة العامة الأردنية في أجهزة الرقابة المركزية (ديوان المحاسبة، ديوان الرقابة والتفتيش، ديوان الخدمة المدنية، ومديرية مراقبة الشركات ومعهد التدريب الوطني)، كما هدفت إلى التعرف على أوجه التغيير الطارئة على علاقات المساءلة تبعاً للتغيرات الحديثة في حقل الإدارة العامة خاصة ما يتصل بالتحول في دور القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات. وتم سحب عينة مثلت % 83 ممن يشغلون مناصب ذات مسميات وظيفية (مدير، رئيس قسم)، وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين في الوحدات الإدارية المبحوثة يتمتعون بالإدراك العالي لمفهوم المساءلة وآلياتها في الإدارة العامة. وأن درجة عالية من الإدراك للتغيرات الطارئة على المساءلة بسبب تغير دور الإدارة العامة والدولة والمتمثل في شراكة القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات العامة.

- دراسة آل الحارث (2005):

وهدف دراسة الحارث التعرف الى إتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحوواقع ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك تعرف أثر متغيرات (الجنس، والخبرة، ونوع المدرسة، ومكان وجودها، والمؤهل العلمي، وطبيعة الكلية التي تخرج منها المدير أو المديرة، ونوع التخصص) على إتجاهاتهم.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل (حكومية وخاصة) للعام الدراسي 2004/2005 والبالغ عددهم (490) مديرا ومديرة. في حين تكونت عينة الدراسة من (420) مديرا ومديرة بعدد الإستبانات

المسترجعة بعد التوزيع على مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير إستبانة مكونة من (50) فقرة، إذ تم التأكد من صدقها وثباتها.

وقد بينت نتائج الدراسة:

- 1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لإتجاهاتهم تعزى نوع المدرسة، وكانت الفروق لصالح المدراس الخاصة.
- 2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لإتجاهاتهم تعزى للمؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح حملة الدبلوم.
- 3- كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لإتجاهاتهم تعزى لمكان وجود المدرسة، وكانت الفروق لصالح فئة المدينة.
- 4 - وجدت أيضا فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لإتجاهاتهم تعزى للجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث.
- 5- إضافة إلى إن نتائج الدراسة بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) لإتجاهاتهم تعزى الى الخبرة في الإدارة ولطبيعة الكلية المتخرجين ولنوع التخصص.

- دراسة الحمود (2007):

وقد قام الحمود باجراء دراسة بعنوان "أنموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والإتجاهات الإدارية المعاصرة" حيث هدفت الدراسة الى بناء أنموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والإتجاهات الإدارية المعاصرة، وذلك بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما أهم نظم المساءلة التربوية كما وردت في الإتجاهات الإدارية التربوية المعاصرة.

- ما واقع المساءلة المعمول بها في المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين؟

- ما النموذج المقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة؟

للإجابة عن السؤال الأول قامت الباحثة بمسح وتحليل الأدب النظري المتعلق بنماذج المساءلة في بعض الدول المتقدمة، لتحديد عناصر نظم المساءلة، وأهدافها وعملياتها.

وللإجابة عن السؤال الثاني أعدت الباحثة استبانة لقياس درجة ممارسة المساءلة في المدارس الثانوية الأردنية، ووزعتها على عينة طبقية عشوائية مكونة من المديرين والمديريات وعددهم (115) والمعلمين والمعلمات وعددهم (345). ثم تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة.

ثم أعدت الباحثة إعتماذا على الإجابة على السؤالين الأول والثاني أنموذجا للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة في الأردن وقامت بعرضه على عدد من المحكمين لغايات الصدق المنطقي وقد توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

1- وجود ثلاث نماذج للمساءلة هي: الأنموذج الفني البيروقراطي المبني على نظرية النظم، ونظم الإدارة العلمية الحديثة، والأنموذج المهني، والأنموذج المبني على مشاركة الزبائن. حيث كانت هناك دعوة للدمج بين المنظورين البيروقراطي والمهني، للوصول إلى نظام مساءلة فاعل.

2- كانت درجة واقع المساءلة المعمول بها في النظام التربوي الأردني على مستوى المدرسة الثانوية عالية بشكل عام، ومتوسطه في مجال المساءلة عن المخرجات.

3- تم تطوير أنموذج مقترحات للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة.

- دراسة المدني (2007):

وقام المدني بدراسة هدفت التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ومعوقاتها. وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية بمجالاتها (الأداء-الانضباط-الجوانب الشخصية) لأفراد عينة الدراسة. ومعرفة المعوقات التي تواجه قادة إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وتجد من درجة تطبيقهم للمسائلة الإدارية. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري إدارات التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (81) فردا وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1_عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية تبعا لمتغيري (سنوات الخبرة, المسمى الوظيفي).
- 2_وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة وجود المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية تبعا لمتغير (المؤهل العلمي), كانت لصالح حملة البكالوريوس.
- 3_وجود علاقة ارتباطيه ايجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01, 0$) بين مجالات تطبيق المساءلة الإدارية (الأداء, الانضباط, الجوانب الشخصية) منفردة مع بعضها البعض ومجموعة ككل.
- 4_وجود علاقة ارتباطيه سالبة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01, 0$) بين مجالات الأداء مع المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية.
- 5_وجود علاقة ارتباطيه سالبة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين مجالات الانضباط والمجالات مجموعة ككل مع المعوقات التي تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية.
- 6_عدم وجود علاقة ارتباطيه بين مجال الجوانب الشخصية مع المعوقات تحول دون تطبيق المساءلة الإدارية.

- دراسة العجمي (2008):

هدفت دراسة العجمي التعرف الى "درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لها", وكذلك التعرف إلى الاختلاف في درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت. وقام الباحث ببناء إستبانة إستخدمها أداة للدراسة. وقد تكونت الأداة من (51) فقرة, وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- هناك تقبل متوسط من قبل مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت للمساءلة التربوية.
- 2- هناك فروق دالة إحصائية لمتغير الجنس على درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لصالح الذكور.
- 3- هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة تطبيق المساءلة التربوية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح المديرين الذين يحملون الدرجة الجامعية ودبلوم إدارة مدرسية والدرجة ماجستير فما فوق مقارنة مع المديرين من حملة دبلوم الكلية والكالوريوس.
- 4- هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة تطبيق المساءلة التربوية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى الى متغير عدد سنوات الخبرة. لصالح المديرين الذين لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر مقارنة مع المديرين من ذوي سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات), والمديرين ذوي سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).
- 5- هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وتطبيقهم لها.

- دراسة العتيبي (2008):

وهدفت دراسة العتيبي التعرف إلى اثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتكونت عينة الدراسة من (276) عضو هيئة تدريس في جامعة الملك سعود؛ واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسأله الدراسة واختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1_ إن درجة المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية السعودية كانت مرتفعة.
- 2_ إن مستوى فاعلية الجامعات الحكومية السعودية كان مرتفعاً.
- 3_ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي, العمل والإنجاز, أخلاقيات الوظيفة العامة) في فاعلية الجامعات الحكومية السعودية.

- دراسة سمير (2008):

هدفت دراسة سمير التعرف الى واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية, وكذلك التعرف إلى الاختلاف في درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والتخصص وموقع المدرسة ومستوى المدرسة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومديراتها الخليل وبيت لحم. وقامت الباحثة ببناء إستبانه إستخدمتها أداة للدراسة. وقد تكونت الأداة من (66) فقرة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- جاءت تقديرات افراد عينة الدراسة من المديرين لمجال "واقع ممارسات المساءلة الإدارية) بدرجة مرتفعة.

2- لا يوجد فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى لمتغيرات الدراسة (المديرية، ومستوى المدرسة، وموقع المدرسة، وجنس المدير، والمؤهل العلمي للمدير، وتخصصه، وخبرته الإدارية).

الدراسات المتعلقة بالفاعلية:

-دراسة حتاملة (1989):

وفي الدراسة التي قام بها حتاملة بهدف التعرف إلى تصورات المشرفين التربويين والمعلمين وأولياء الأمور للمدير الفعال في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، من خلال تحديد الكفايات الأساسية التي تمكن مدير المدرسة من امتثال قيادة تربوية فاعلة تؤثر في نمو ونضج كافة العاملين مع مدير المدرسة من معلمين وموظفين وطلبة ومساعدتهم في تحقيق أهداف المدرسة الثانوية، كما هدفت الدراسة أيضا إلى إيجاد الفروق بين تصورات الفئات الثلاث لهذه الكفايات، وإلى ترتيبها حسب درجة امتلاكها كممارسات إجرائية لمدير المدرسة الثانوية وفق متغير الدور التربوي لها باعتبارها فئات مسؤولة ومشاركة في العملية التربوية.

تكونت عينة الدراسة من (450) فردا مثلت الفئات الثلاثة المختلفة في دورها التربوي وهي: 56 مشرفا ومشرفة و260 معلما ومعلمة و124 ولي أمر، وأظهرت نتائج هذه الدراسة:

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات الفئات الثلاث على مجالات الكفايات الخمسة، حيث ركزت الفئات الثلاث على المجال الإداري بينما لم يكن تركيزها متساوياً على المجالات الأخرى، إذ ركزت فئة المشرفين التربويين وأولياء الأمور على المجال الإنساني، بينما ركزت فئة المعلمين على المجال السلوكي.

2- كما أظهرت أن أكثر الكفايات امتلاكاً لدى مدير المدرسة الثانوية حسب تصورات الفئات الثلاث مجتمعة ومرتبطة ترتيبياً تنازلياً كما يلي: الكفايات الإدارية، الكفايات الإنسانية وجاء أقل الكفايات امتلاكاً لدى مدير المدرسة الثانوية حسب تصورات الفئات الثلاث مجتمعة ومرتبطة

ترتيباً تنازلياً ما يلي: الكفايات الفنية والكفايات العلمية بينما جاءت كفايات المجال السلوكي في مرتبة متوسطة من حيث درجة امتلاك مدير المدرسة الثانوية لها.

- دراسة حداد (1993):

وقد أجرت حداد دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن، وبالتحديد حاولت الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية في الأردن؟
- 2- هل يختلف المديرون والمعلمون والطلاب في وجهة نظرهم لتقدير فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن؟
- 3- هل هناك فروق دالة إحصائية في توافر خصائص المدرسة الفاعلة بين المدارس الثانوية الأكاديمية للذكور، والمدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية للإناث في الأردن كما عبر عنها الطلبة والعاملون؟

وللإجابة عن أسئلة الدراسة، اختبرت عينة من (88) مديراً ومديرة و(176) معلماً وموظفة، (264) طالباً وطالبة، وقد اختيرت العينة بطريقة الإختيار العشوائي من مجتمع الدراسة المكونة من (512) مديراً ومديرة و(4198) معلماً ومعلمة و(2118) موظفاً وموظفة و(76377) طالباً وطالبة من المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن. وشمل المقياس إستانتين: الأولى للطلاب مكونة من (50) فقرة تغطي مجالات الفاعلية المدرسية التالية: دافعية التعلم، البيئة الآمنة المنظمة، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، الإعتبار، إتخاذ القرار، العدالة، تقييم أعمار الطلبة، التوقعات العالمية، الإستخدام الأمثل للوقت، الإستجابة لإحتياجات الطلبة.

الإستانة الثانية خاصة بالعاملين في المدرسة الثانوية الأكاديمية في المملكة الأردنية وهم مدير المدرسة، والسكرتير، قيم المختبر، وأمين المكتبة، ومساعد المدير. وهي مكونة من (50) فقرة تغطي مجالات الفاعلية المدرسية التالية:

النمو المهني للمعلمين، الإستخدام الأمثل للوقت، البيئة الآمنة المنظمة، علاقة المدرسة مع المجتمع المحلي، دافعية التعلم، المهمة الرئيسية للمدرسة، الإعتبار، إتخاذ القرار، العدالة، تقييم أعمال الطلبة، التوقعات العالمية، القيادة التعليمية.

وأظهرت النتائج إن درجة فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن قد اختلفت بين أفراد عينة الدراسة، إذ كانت النسب المئوية لتقديراتهم لفاعلية المدرسة كما يلي:-

الطلبة 64% المديرون 80% المعلمون 76% الإداريون 74% ودلت نتائج تحليل التباين واختبار شيفية على وجود فرق إجمالي ذي دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية المدرسة يعزى لإختلاف طبيعة العمل (مدير، معلم، إداري، طالب) كما دلت النتائج على عدم وجود فرق ذي دلالة تعزى للجنس (ذكور، إناث).

وخلصت الدراسة إلى أن درجة فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن متوسطة. وأوصت الدراسة بإستخدام المقياس لتشخيص فاعلية المدرسة الأساسية والمهنية ووضع برامج لزيادة فاعليتها وبالتالي تحسين وتطوير التعليم تماشياً مع خطة التطوير التربوي

- دراسة طنّاش (1993)

أما طنّاش فقام بدراسة هدفت إلى "التعرف على مستوى فاعلية المدرسة الثانوية الحكومية في محافظة اربد في الأردن"، ومعرفة اثر طبيعة العمل والخبرة والجنس ومكان وجود المدرسة في تقدير هذه الفعالية، وتكونت عينة الدراسة من (280) فرداً (60 مديراً و220 معلماً)، واستخدمت الدراسة أداة قياس فاعلية المدرسة، التي أعدتها وطورتها الجمعية الأمريكية للإشراف وتطوير المنهاج.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى فاعلية المدارس الثانوية في محافظة أربد متوسط إذ حقق مجال سلوك المعلمين أعلى من مستوى تقدير الفاعلية المدرسية، بينما حقق مجال سلوك التلاميذ أدنى مستوى في تقدير الفاعلية المدرسية.

وقد أظهرت النتائج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية المدرسة الثانوية تعزى لطبيعة العمل والخبرة، وكذلك فإن تقديرات فاعلية المدارس الموجودة في المدينة أعلى من تقديرات فاعلية المدارس الموجودة في القرية.

- دراسة زهد (1995):

وقام زهد باجراء دراسة هدفت التعرف الى (درجة فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية في مديرية تربية عمان الكبرى من وجهة نظر المديرين والمشرفين والمعلمين) وأثر كل من طبيعة العمل والجنس والخبرة والمؤهل العلمي في تصورات المديرين والمشرفين التربويين والمعلمين لفاعلية المدرسة الأساسية، وبالتحديد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة فاعلية المدرسة الأساسية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة عمان الكبرى الأولى من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين والمعلمين؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد الدراسة لفاعلية المدرسة الأساسية تعزى لطبيعة العمل والجنس والخبرة والمؤهل العلمي؟

تكون مجتمع الدراسة من (150) مديرا، و(4151) معلما، و(37) مشرفا، وتكونت عيناتها من (124) مديرا، و(640) معلما و(37) مشرفا، وقد أختيرت العينة بطريقة الإختبار العشوائي من مجتمع الدراسة ولجمع المعلومات تم تطوير إستبانة لقياس فاعلية المدرسة الأساسية بالإفادة من الأدب التربوي المتصل بفاعلية المدرسة الأساسية، وقد تم إيجاد صدق وثبات الاستبانة لقياس فاعلية المدرسة الأساسية، وقد وزعت فقرات المقياس بصورته النهائية في ست مجالات، وبينت نتائج الدراسة مايلي:

أن مستوى تقديرات أفراد عينة الدراسة لفاعلية المدرسة الأساسية الحكومية كانت متوسطة على جميع المجالات عدا مجال تحصيل الطلبة حيث كانت عالية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد الدراسة لفاعلية المدرسة الأساسية في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية للمقياس تعزى لمتغير طبيعة العمل وكانت لصالح المديرين، وفروقا ذات دلالة

إحصائية لتقديرات أفراد الدراسة لفاعلية المدرسة الأساسية في جميع المجالات الدراسة عدا مجال "علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي تعزى لمتغير الخبرة، وكانت لصالح ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر)، وفروقا ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد الدراسة لفاعلية المدرسة الأساسية في مجال "المناخ المدرسي" ومجال "علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي"، تعزى لمتغير الجنس، وكانت لصالح الإناث، كما وجدت فروقا ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد الدراسة لفاعلية المدرسة الأساسية في جميع مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية للمقياس، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح حملة المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس).

- دراسة البرعمي (2005):

أما دراسة البرعمي فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية المدارس الأساسية الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين. كما سعت الدراسة الى التعرف أثر كل من طبيعة العمل، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية على فاعلية المدرسة الأساسية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير إستبانة مكونة من (100) فقرة، موزعة على سبع مجالات هي: سلوك الطلبة، سلوك المعلمين، سلوك المديرين، سلوك الإشراف على العملية التربوية في المدرسة، تحصيل الطلبة، المناخ المدرسي، علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (1241) مشرفا ومديرا ومعلما، تمثل جميع المناطق التعليمية في سلطنة عمان.

وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية المدرسة الأساسية من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين كانت عالية وفي جميع مجالات الفاعلية، عدا مجالي علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومجال المناخ المدرسي، إذ كانت فاعليتهما متوسطة من وجهة نظر المشرفين.

- كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لجميع المجالات تعزى لمتغير طبيعة العمل, وكانت تلك الفروق لصالح المديرين والمعلمين. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تعزى لمتغير الجنس, وكانت تلك الفروق لصالح الإناث.

- كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لجميع مجالات الدراسة, عدا مجال سلوك الإشراف على العملية التربوية في المدرسة, تعزى لمتغير المؤهل العلمي, وكانت تلك الفروق لصالح فئة (أقل من بكالوريوس) وفئة (بكالوريوس).

- إضافة إلى نتائج الدراسة بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ لجميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة, عدا مجال سلوك الطلبة, وكانت تلك الفروق لصالح فئة (6-10 سنوات), وأيضا فئة (أكثر من 10 سنوات). وقد أوصت الدراسة بتفعيل علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي, وكذلك تحسين المناخ العام للارتقاء بمستوى الفاعلية المدرسية.

- دراسة الشنطي (2005):

هدفت دراسة الشنطي الكشف عن مستوى الفعالية الإدارية والنمط الإداري السائد لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها. أُجريت الدراسة على جميع الموظفين في العام 2005, حيث بلغ عددهم (191) موظفاً وموظفة.

تم تطوير وإعداد استبانته لقياس الفعالية الإدارية تضمنت (65) فقرة, موزعة كمحكات موضوعية وأخرى ذاتية. تم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحكمين. كما وبلغ معامل الثبات كرونباخ ألفا (0.94).

توصلت الدراسة إلى أن مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين يتمتعون بمستوى فعالية إدارية متوسطة، مع اختلاف في مستوى الفعالية الإدارية تبعاً للمؤهل العلمي، والخبرة، والنوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي للموظفين.

-دراسة العسيلي (2006):

لقد قامت العسيلي بإجراء دراسة حملت عنوان "تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل" هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، ودرجة تقدير مديري ومعلمي المدارس حول فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدارسهم باختلاف متغيرات الدراسة.

وتكونت عينة الدراسة من (256) مديراً ومعلمين من المدارس الثانوية في مدينة الخليل (فلسطين) ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير إستبانة وفقاً للأدب التربوي، وقد جرى التحقق من صدق الأداة وثباتها.

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

- 1- أن متوسط تقدير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس كانت متوسطة بشكل عام، وكانت مرتفعة في مجال التخطيط الإستراتيجي، بينما كانت منخفضة في مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس نحو فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة في مدينة الخليل باختلاف فئة المستجيب والجنس، وسنوات الخبرة.

الدراسات الأجنبية

- دراسة بيكتل (Bechktel ,1997):

أما دراسة بيكتل بعنوان " تصورات مديري المدارس الحكومية في ولاية بيتسبرغ الأمريكية نحو تقديم استقلالية أكبر للمدارس من قبل المديريات مقابل المزيد من المساءلة الإدارية". واستخدم الباحث أسلوب المقابلات المعمقة مع المديرين في إحدى عشرة (11) مدرسة ثانوية عام (1996)، وبعد تحليل نصوص المقابلات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. على الرغم من وجود أسلوب إدارة المواقع فإن المديرين لم يروا وجود هذا الاتفاق في مدارسهم حيث كانت متطلبات المساءلة الإدارية أكبر وتقلص مدى الحرية والاستقلال.
2. على الرغم من وجهات نظر المديرين الايجابية نحو نظام التقييم الجيد للتلميذ، فقد كان لمعظمهم وجهات نظر سلبية نحو خطط المساءلة الإدارية في المناطق التعليمية.
3. ذكر معظم المديرين حاجتهم إلى السلطة والتأييد حتى يتقبلوا مبدأ السلطة الإدارية إضافة إلى إيجابتهم لمزيد من السلطات على التوظيف واستخدام الوقت والموازنات.
4. لخصت دراسة بيكتل تصورات مديري المدارس الثانوية نحو الاتفاقية الخاصة بإعطاء المدارس مزيداً من الاستقلالية مقابل تعريضها لمزيد من المساءلة الإدارية.

- دراسة جورمان (Gorman ,1998):

كما أجرى جورمان دراسة بعنوان " استطلاع مشاعر المعلمين للفعالية وتأثرها بالطريقة التي يتعرضون فيها للمساءلة ". وذلك من خلال مقارنة فعالية المعلمين الذين يتم تقييمهم باستخدام ثلاثة نماذج، الناقل (يتم تشكيل الإجراءات والسياسات بمدخلات قليلة من المعلمين) والنموذج التأويلي السريري (يشترك المشرف والمعلم بدرجة متساوية في عملية توسيع مهارات المعلمين) والنموذج التأويلي الناقد (يعد الطرفان مشاركين متعاونين في مساعدة

المعلم على تعلم العمل وتقييمه). وقد أجريت الدراسة على عينة من (100) معلم من معلمي المدارس الابتدائية التابعة للمنطقة التابعة للمنطقة التعليمية في مدينة روشستر في ولاية مينيسوتا الأمريكية وحددت الدراسة خصائص النماذج الحالية لمساءلة المعلم. وتم الافتراض أن فعالية المعلم تتأثر بمصادر العمل الخارجية للمساءلة وخصائص الثقافة التنظيمية والقوة الداخلية لنظرة المعلمين للتدريس الجيد ومتغيرات أخرى مثل الجنس، والخبرة، والأصل العرقي للمعلم.

وقد تم جمع البيانات اعتمادا على أسلوب المسح الذي طبق على المعلمين في مدارسهم. وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية: يمكن اعتبار فعالية المعلم مخرجا للكيفية التي يعد فيها المعلمون عرضة للمساءلة.

-دراسة كاليرو(Callero, 1998):

وقامت كاليرو إلى دراسة بعنوان " العلاقة بين الاستقلالية والتجديد والمساءلة الإدارية في المدارس المملوكة والمستأجرة في ولاية كاليفورنيا ". وأجريت الدراسة على إداريين من المدارس المملوكة بلغ عددها 47 فردا ومديرين من المدارس المستأجرة بلغ عددهم 56 مديرا. اعتمدت على الأسلوب المسحي باستخدام استبانة تم تطويرها من قبل الباحث تغطي مواضيع الاستقلالية والتجديد والمساءلة الإدارية. إضافة إلى مقابلات المتابعة مع عينات من (4) مديرين من مديري المدارس المملوكة والمدارس المستأجرة وتم تحليل البيانات التي تم جمعها بالطرق الوصفية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات إداريي المدارس المملوكة والمدارس المستأجرة في المستويات الكلية للاستقلال، والتجديد والمساءلة الإدارية. وأشار مديرو المدارس المستأجرة إلى وجود مستويات أعلى من الاستقلالية والتجديد والمساءلة الإدارية مقارنة لنظرائهم في المدارس المملوكة. (نلاحظ أنها قامت بعمل مقارنة بين تصورات مديري المدارس المملوكة والمستأجرة من حيث المساءلة الإدارية ودرجة وجودها مجموعة من المعايير منها.

-دراسة بوش (1999, Boch):

واحرى بوش دراسة بعنوان " فحص وجهات نظر مقدمي الدعم المالي حول المساءلة الإدارية عن مؤشر كفاءة التخرج ". لأن ولاية واشنطن هي الولاية الأولى التي طلب من مؤسسات التعليم العالي فيها استخدام هذا المؤشر. أجريت هذه الدراسة على (3) ثلاث مؤسسات تعليمية ذات أربع سنوات هي: جامعة واشنطن, جامعة واشنطن الحكومية, وجامعة واشنطن الوسطى, وتم جمع البيانات باستخدام مجموعات التركيز والمقابلات الشخصية.

وأظهرت نتائج المقارنات عددا من المحاور منها: اهتمام الولاية وتركيزها على الأسعار المرتفعة للتعليم, وإطالة المدة اللازمة للحصول على الدرجة الجامعية. وتردد إداري الجامعات في تقبل أهداف المساءلة الإدارية القانونية, والإحباط الذي يصيب هؤلاء الإداريين من التلاميذ الذين لا يتوافقون مع نموذج التلميذ التقليدي ورغبة الطلبة المجسرين في قبول المسؤولية عن التعليم الخاص بهم. وتشابه المواقف بين أعضاء المجلس التشريعي للولاية وطلبة التجسير.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن بإمكان إدارة الجامعات إشباع كل من التشريعات الخاصة بالمساءلة الإدارية وحاجات طلبة التجسير عن طريق تطبيق برامج تسهل عملية التجسير السلسة والمرنة. كذلك تطرقت هذه الدراسة إلى التعرف إلى وجهات نظر ممولي برامج التجسير وحقهم في المساءلة الإدارية عن مؤشرات كفاءة التخرج في الجامعات التي تستخدم نظام التجسير في كليات المجتمع.

-دراسة هوارد (1999, Haward):

أما الدراسة التي قام بها هوارد بعنوان " تحديد تصورات المعلمين للمساءلة في إحدى المدارس المتوسطة في ولاية كارولينا الشمالية ولأساسياتها, وخطط الرقابة فيها ". وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (13) مشاركا في محاولة لجعل الدراسة تعكس التصورات المشتركة للأفراد حسب اختلاف سنوات خبرتهم, ومستوى الصف الذي يدرسه ومجالات

المواد التي يدرسونها، والأصل العرقي للمعلم، وقام هوارد بملاحظة المشاركين خلال فترة تدريسية واشتراكهم في مقابلة شبة مخططة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أربعة محاور توفر فهما لتصورات المعلمين لأثر خطة المساءلة الإدارية والأساسيات والضبط (ABC) وليس على ممارستهم التدريسية فحسب، وإنما على قضايا المساءلة الإدارية، والقيادة التدريسية، والحوافز المادية. أما المحاور الأربعة فكانت: المحور الأول: لا يعتقد المعلمون أن الممارسات التدريسية هي المحدد الوحيد لأداء التلاميذ في الاختبارات المقننة.

المحور الثاني: فكان إصرار المعلمين على أن ممارستهم التدريسية بشكل عام لم تتغير، استجابة لخطة المساءلة الإدارية الأساسية والرقابة على الرغم من المتغيرات الكثيرة التي أثرت في التدريس.

المحور الثالث: تصور المعلمين بأن المدير هو المحرك وراء التغيير وليسوا هم أنفسهم.

المحور الرابع والأخير: فقد تناول قيمة الحافز المادي على أنه عامل محفز.

-دراسة راجلاند (Ragland, 1999):

أما دراسة راجلاند فقد هدفت الى دراسة الأداء في المدارس الفقيرة في ولاية تكساس الامريكية في ظل نظام المساءلة في هذه الدراسة" تمت دراسة مسحية لمجموعة من المدارس في ولاية تكساس الفقيرة والتي حققت انجازات أكاديمية عالية. هذه المدارس كانت فقيرة جدا وقدرة طلبتها على تحدث الانجليزية ضعيفة ولكن المقابلات والملاحظات بينت أن خطوات النجاح فيها كانت واضحة. ومن نتائج هذه الدراسة:

1- المشرفون وقادة الولاية خلقوا في مجتمعاتهم احساسا "بضرورة وجود تحسين في مجال التحصيل الأكاديمي.

2- قادة الولاية أوجدوا أجواء يتم فيها تحسين التعليمات الأكاديمية وأصبحت فيها المسؤولية مشتركة من قبل كل الأفراد في المدرسة.

3- قادة الولاية أقرروا بأن التوقعات الكبيرة في مجال المساءلة بحاجة إلى دعم ذي نوعية عالية.

- دراسة كارتر (Carter, 2000)

وأجرى كارتر دراسة بعنوان " فحص مقارنة ومفارقة بين نظم مؤشر المساءلة الإدارية من الولايات التي تنتج وتستخدم بيانات على المستوى المدرسي". وقامت بعمل مسح للولايات لتحديد أي منها تقوم بإصدار نظم مؤشرات المساءلة الإدارية على مستوى المدرسة بين الولايات كاملة. وتبين من نتائج الدراسة:

1. أن هناك (34) ولاية تعمل على إصدار نظم مؤشرات المساءلة الإدارية على مستوى المدرسة والتي تختلف في صيغتها، ومنظورها، ومؤشراتها مجتمعة.

2. كما تبين كذلك تنوع نظم مؤشرات المساءلة الإدارية بين الولايات، واختلاف أشكال العرض.

وتمت التوصية بسبعة وعشرين مؤشرا ليتم إدخالها في نظام المساءلة الإدارية في ولاية المسيسيبي، وإذا نظرنا إلى دراسة كارتر (Carter) نجد أنها حاولت اقتراح عدد من المعايير والمؤشرات المتعلقة بنظم مؤشرات المساءلة الإدارية في الولاية.

- دراسة ماكجي روبرت (McGee, Robert, 2006)

أما دراسة ماكجي روبرت والتي جاءت بعنوان "درجة المساءلة في تطبيق المنهاج في مادة الرياضيات: دراسة تحليلية تناولت المجالات التالية: القيادة الإدارية، والثقافة المدرسية، واتجاهات المعلمين ومعتقداتهم. حيث هدفت هذه الدراسة إلى فحص عملية تطبيق مناهج مادة الرياضيات وتأثيرها على تحصيل الطلبة الأكاديمي في بيئة توجد فيها مساءلة إدارية، حيث تركزت جهود هذه الدراسة على العوامل المختلفة ضمن بيئة المدرسة والتي تؤثر على تحصيل

الطلبة الأكاديمي مثل القيادة الإدارية، الثقافة المدرسية، واتجاهات المعلمين ومعتقداتهم ومصادر قلقهم.

حيث استخدمت الدراسة أساليب منهجية متنوعة مثل التحليل الإحصائي لتحليل نتائج الطلبة في الصف التاسع الأساسي في مدى سنتين في أربعة مدارس متوسطة، في بروكسل بولاية بنسلفيا الأمريكية.

وفي القسم الثاني من الدراسة والذي تناول ملاحظات الباحثين على جمع المعلومات عن مراحل التطبيق وخصائص القيادة الإدارية وثقافة المدرسة وتوجهات المعلمين ومعتقداتهم، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلة الشخصية مع (26) معلما ومعلمة لمادة الرياضيات تم إجراءها في فترة أسبوعين.

وتم إجراء التحليل الإحصائي من أجل التوصل إلى العلاقة التي تربط بين الثقافة المدرسية وعناصر القيادة المدرسية وتوجهات المعلمين ومعتقداتهم وعلاقتها بالمساءلة الإدارية. وكانت نتائج الدراسة وجود علاقات ايجابية دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وتقييم تطبيق منهاج الرياضيات وتحصيل الطلبة الأكاديمي في المدارس التي تم إجراء الدراسة عليها.

-دراسة بوليم (Pulliam, 2008):

وقام بوليم بإجراء دراسة بعنوان " تأثير المساءلة الإدارية على تنقل الطلبة في المدرسة في ولاية تكساس"، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى دور المساءلة الإدارية في المدرسة على تنقل الطلبة بين المدارس في ولاية تكساس الأمريكية وتشير الدراسة إلى أن المساءلة تلعب دورا بالغ الأهمية في هذا المقام. وتناقش الدراسة تأثير المساءلة الإدارية من حيث أداء العاملين في الطاقم الإداري وتقييم المدرسة.

ويشير بوليم إلى أن المساءلة الإدارية يتم قياسها عبر معدلات أداء الطلبة في ولاية تكساس واثرت تنقل الطلبة العالي في الصفوف والمدارس وتأثيره على مستوى المساءلة الإدارية.

واستخدمت الدراسة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال (3447) مدرسة من مدارس في الولاية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير سلبي لتتنقل الطلبة على معدلات المساءلة الإدارية ومعدلات الطلبة وتحصيلهم الأكاديمي.

وقد أوصلت الدراسة بضرورة تطبيق مبدأ المساءلة في المدارس وخصوصا المدارس التي تعاني من معدلات انتقال عالية.

-دراسة لاوندا : (Lawanda, 2009):

وقامت لاوندا بإجراء دراسة بعنوان "مدى استخدام مشرفي المدارس للمساءلة الإدارية في ولاية الاباما الأمريكية"، حيث هدفت هذه الدراسة على التعرف على مدى استخدام مشرفين المدرسين للمساءلة الإدارية في ولاية الاباما الأمريكية ومدى مطابقتها للنموذج الفيدرالي لتقييم مشرفين المدرسين، حيث تناولت الدراسة عينة مكونة من (420) مديرا مدرسيا وتم توزيع أداة الدراسة عليهم والتي كانت عبارة عن مقياس (SCAPQ) مقياس ممارسة المشرفين المدرسين لمبادئ المساءلة الإدارية، وتم إجراء الدراسة لمعرفة مدى استخدام المدراء المدرسين للبيانات المدرسية مثل تحصيل الطلبة الأكاديمي وتطبيق المساءلة الإدارية فيها، وأشارت نتائج لدراسة إلى أن (59%) من المشاركين في الدراسة لم يمارسوا أي نشاطات تتعلق بالمساءلة الإدارية، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والتي كان من أهمها ضرورة ممارسة المشرفين المدرسين لمبادئ المساءلة الإدارية في المدرسة، وضرورة القيام بأبحاث مستقبلية حول مدى ممارسة مبادئ المساءلة الإدارية.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالفاعلية

-دراسة جيس (Jess, 1997):

وقامت دراسة جيس بعنوان "الجودة، والمساواة والفاعلية والتقييم والمرنة المحلية للمعضلات السياسية والإدارية في مدارس ايوا الحكومية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الفاعلية الإدارية في مدارس ايوا الحكومية في ولاية ايوا الأمريكية ضمن

المجالات التالية: التقييم والمرونة والجودة والمساواة ومدى تحقيق هذه الأهداف حيث حاولت الدراسة التعرف على مدى تحقيق هذه الأهداف عبر إجراء دراسة على (18) مدرسة حكومية.

حيث تم استخدام استبانته بعد تقسيم المدارس الى فئات حسب عدد الطلبة فيها حيث كان هناك المدارس التي تحتوي على 750 طالبا والمدارس التي تحتوي من 1000-1999 طالبا وقد تم قياس الجودة عبر عوامل مثل المشاركة الطلابية وغياب الطلبة ورضا الأهل ومدى رغبة الأهل في دعم المدرسة أما بالنسبة للفاعلية الإدارية حيث تبين ان الفاعلية المدرسية كانت عالية في المدارس ذات الكثافة الطلابية المنخفضة.

-دراسة بفريج (Beverage, 2003)

هدفت دراسة بفريج " تحديد العوامل التي تمنع فاعلية مديري التربية لأجدد في ولاية فرجينيا". وقد استخدمت الدراسة الأسلوب النوعي والكمي في البحث على عينة مقدارها (11) مديرا تربية جديدا وكانت نتائج الدراسة تشير الى العوامل التالية كمحبطات للفاعلية في المدارس وهي الوضع المالي غير لمناسب في المدارس والمطالب الهامة والكبيرة الملقاة على عاتق المدارس والانصياع لتعليمات والتي تصدر من المركز.

كما أظهرت النتائج بعض العوامل التي تؤدي الى الفاعلية كأهمية الاتصال الفعال والعمل بجميع إمكانيات وطاقات المدرسة والعمل على بناء الثقة مع كافة المؤسسات التي لها علاقة بالمدارس والعمل على كسب قاعدة كبيرة من الخبرة.

-دراسة دي ستيفانو (De Stefano , 2003):

وأجرت دي ستيفانو دراسة هدفت الى تحديد سلوكيات مدير المدرسة والتي تسهم في تحقيق الفاعلية المدرسية في المدارس الثانوية العامة في ولاية سانتا في بروفنس في الأرجنتين, واستخدمت الباحثة أسلوب الملاحظة والمقابلة الشخصية لـ (45) مشاركا في الدراسة وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب قيادة المدير المدرسي يعد مفتاح فاعلية المدرسة

فضلا عن سلوك الانضباط الذي يظهره مدير المدرسة والاستخدام الفعال للمصادر الموجودة في المدرسة وبالإضافة إلى بناء العلاقات الطيبة مع المجتمع المحلي.

-دراسة هانسبري (Hansberry , 2005):

وأجرى هانسبري دراسة هدفت إلى معرفة "اثر الأنشطة التعاونية" لمنظمات الخدمات الإنسانية على فاعلية المنظمات؛ ومن أجل فهم الأثر النسبي للتعاون على الفاعلية التنظيمية تم قياس بعض عوامل الفاعلية التنظيمية مثل الإجراءات الإدارية، أداء مجلس المديرين وإدارة التغيير . كما واعتمدت الدراسة على المسح كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (143) منظمة من منظمات الخدمات الإنسانية غير الربحية في بلدة دينيفر الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن منظمات الخدمات الإنسانية غير الربحية أصبحت الآن تتعاون بصورة أكبر مما كانت عليه قبل 5 سنوات .وقد أشار المستجيبون إلى أن تحقيق رسالة المنظمة هو السبب الرئيس وراء تقديمه لخدمات التعاون. ومن النتائج الأخرى التي توصلت إليها الدراسة، أن إدارة التغيير والتعاون هي في الواقع ذات قوة على فاعلية المنظمات أكثر من الطرق أو الإجراءات الإدارية وأداء المجلس . وأخيراً فقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأصغر تكون أكثر قدرة على التعاون، حيث يكون لذلك التعاون تأثيراً على فاعلية هذه المنظمات.

-دراسة آدمز (Adams, 2007):

أما دراسة آدمز والتي جاءت بعنوان "تنمية واختبار نماذج الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة" فقد هدفت هذه الدراسة التعرف على الفاعلية الإدارية في المدارس المتوسطة والعوامل التي تؤثر على تحصيل الطلبة وفحص البيئة المدرسي ومجتمع المدرسة ومدى فاعلية المساءلة الإدارية التي تطبق من قبل الولاية وتأثيرها على أداء الطلبة الأكاديمي. وهدفت هذه الدراسة بالتحديد التعرف إلى العلاقة ما بين القيادة المدرسية والفاعلية الإدارية في المدرسة ومدى تأثيرها بالبيئة المدرسية , حيث تألفت عينة الدراسة من الطاقم الإداري في (151) مدرسة متوسطة مقسمة على خمسة مناطق تعليمية في ولاية تكساس الأمريكية، حيث تم

استجوابهم عبر الانترنت عن السلوكيات الإدارية في المدارس التابعة لهم .و تمحورت الدراسة حول ثلاثة أبعاد تمثل القيادة المدرسية وهي القيادة المدرسية، وصناعة القرار، وعناصر المنهاج المدرسي ، ثم تم تحليل البيانات من أجل التوصل على العلاقة مابين متغيرات الدراسية وفاعلية المدرسة بأنواعها (الفاعلية التنظيمية وتحصيل الطلبة والمدرسة). وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ما بين القيادة الإدارية والفاعلية الإدارية بحيث يوجد هناك تأثير مباشر على الفاعلية الإدارية للمدرسة.

تعقيب عام على الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية، وتتنوعت في طرقها، وهدفها وطرق جمع البيانات، وتحليلها، وتباين النتائج التي توصلت إليها الدراسات تبعاً لطريقة الدراسة أو الهدف منها، مما كان له الأثر الواضح في إثراء هذه الدراسة، وفيما يلي ملخص لأهم أهداف الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها:

حيث أن معظم الدراسات قد تراوحت بين:

1- دراسات تطرقت إلى معرفة تصورات المديرين والمعلمين نحو المساءلة الإدارية و التوصل إلى الشروط الأربعة لتقبل وتطبيق نظام المساءلة:- حيث تناولت دراسة (الحارث، 2005) اتجاهات المديرين نحو واقع ممارسة المساءلة في الإدارية التربوية ودراسة (الكسبري، 2003) ودراسة (الدريني، 2000) ؛ ودرجة فهم مبدأ المساءلة الإدارية واثـر الفهم في السلوك الإداري (الجغبير، 1993)؛ وفحص تصورات المعلمين للمساءلة وخطط الرقابة فيها (Howard, 1999)، وعلاقة إدراك المساءلة التربوية ببعض المتغيرات (ابوكركي، 2003) ؛ وتصورات مديري المدارس نحو تقديم استقلالية أكبر للمدارس من قبل المديريات مقابل المزيد من المساءلة الإدارية (Bechktel, 1997)، وجهات نظر مقدمي الدعم المالي حول المساءلة الإدارية عن مؤشر كفاءة التخرج (Boch, 1999).

2- دراسات توصلت إلى إمكانية تطوير وتطبيق نظام أو أنموذج للمساءلة تحت شروط معينة :- حيث كانت دراسة (الحمود، 2007) النماذج المقترحة للمساءلة على مستوى

المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة ، واقتراح المعايير التي يستند إليها نظام المساءلة الإدارية (القضاة وأيوب، 1997) ؛ وفحص مقارنة ومفارقة بين نظم مؤشر المساءلة الإدارية على المستوى المدرسي (Carter, 2000)؛ والعلاقة بين المساءلة الإدارية والتقويم (المحمود، 1999)، وعن التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق المساءلة الإدارية فنجد (الزغبى، 2003).

3- دراسات توصلت إلى وجود أثر للمساءلة على التجديد والاستقلالية والأداء والتقويم والفاعلية : مثل دراسة العلاقة بين الاستقلالية والتجديد والمساءلة الإدارية في المدارس الحكومية (Callero, 1998)، ودرجة وعي المعلمين بمفهوم المساءلة الإدارية وعلاقة ذلك بفاعلية المدارس (اخورشيدة، 2004)؛ ؛ وعلاقة أنماط القيادة التربوية بالمساءلة الإدارية للمعلمين (القضاة، 2000)؛ وعلاقة تقبل المساءلة بدرجة تطبيقها (العجمي، 2008)؛ المساءلة العامة في ضوء المتغيرات التي يشهدها حقل الإدارة العامة (الروابدة والدويري، 2004)؛ تأثير المساءلة الإدارية على تنقل الطلبة في المدرسة (Pulliam, 2007)، وأثر طريقة المساءلة الإدارية على فاعلية المعلمين (Gorman, 1998) ؛ وعلاقة الأداء المدرسي بالمساءلة الإدارية (Rangeland, 1999) ، والتعرف الى أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية (العتيبي، 2008).

4- دراسات تطرقت الى درجة تطبيق المساءلة لدى الادارين و العاملين: وعن مدى استخدام مشرفي المدارس للمساءلة الإدارية (Lawanda, 2009) ، وواقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر المديرين (سمير، 2008) وواقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم (العمرى، 2004)، ودرجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل قادة إدارات التربية والتعليم ومعوقاتهما (المدني، 2007).

5- أما الدراسات المتعلقة بالفاعلية فمعظمها تناولت درجة ومستوى فاعلية الأداء المدرسي، وتقدير فاعلية المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة (العسيلي، 2006)؛ وفي تحديد سلوكيات مدير المدرسة والتي تسهم في تحقيق الفاعلية المدرسية في المدارس الثانوية العامة (De -Stefano, 2003)؛ والتعرف على مستوى فاعلية المدارس الحكومية (طناش، 1993) (البرعمي، 2005) (زهد، 1995) (حداد، 1993) (البرعمي، 2005) ؛ وتنمية واختبار

نماذج الإدارة المدرسية في المدارس المتوسطة والعوامل التي تؤثر على تحصيل الطلبة (Adams,2007)؛ ولتحديد العوامل التي تمنع فاعلية مديري التربية (Beverage, 2003) , اما تصورات المشرفين التربويين والمعلمين وأولياء الأمور للمدير الفعال في المدارس الثانوية (حتاملة, 1989), واثر الانشطة التعاونية" لمنظمات الخدمات الإنسانية على فاعلية المنظمات (Hansberry,2005).

أما الدراسة الحالية فتعد الأكثر شمولاً حيث إنها تغطي موضوعين من موضوعات دراسة الإدارة وهي المساءلة الإدارية: درجة المساءلة وتأثير هذه الدرجة حسب بعض المتغيرات, والفاعلية الإدارية: درجة الفاعلية واثر هذه الدرجة حسب بعض المتغيرات, كما لا يوجد واحدة من الدراسات التي تمت مراجعتها تربط بين هذين الموضوعين الحيويين والهامين, وتوضح مدى تطبيقها على مدير المدرسة في فلسطين. كما ويميز هذه الدراسة أنها جاءت في وقت جميع مؤسسات العالم تتحدث عن مبدأ الشفافية, والتي لها علاقة وطيدة مع المساءلة, ولذلك فهي منسجمة مع نداءات التطوير الإداري والتحديث.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأحد صوره، وهي الدراسة المسحية، نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في خمسة أقسام هي الإدارة المدرسية، و الرقابة الإدارية والمالية، و التعليم العام، و الإشراف التربوي، و شؤون الموظفين) في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية، وقد بلغ عددهم (693) موظفاً وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام 2009\2010م وقد انحصر المجتمع بهذه الأقسام وذلك بوصفها الأقسام ذات العلاقة المباشرة في مساءلة مدير المدرسة والحكم على درجة فاعليته.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (245) رئيس قسم وموظف في القسم، أي ما نسبته (35%) من مجتمع الدراسة، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية باعتبار الأقسام الخمسة هم الطبقات، والجداول (1) تبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

جدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس المؤهل العلمي و الخبرة الإدارية وموقع المديرية والمسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	163	66.5
	أنثى	82	33.5
المجموع		245	% 100
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	21	8.6
	بكالوريوس	128	52.2
	أعلى من بكالوريوس	96	39.2
المجموع		245	% 100
الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	44	18.0
	من 5- 10 سنوات	59	24.0
	أكثر من 10 سنوات	142	58.0
المجموع		245	% 100
موقع المديرية	شمال	141	57.6
	وسط	48	19.6
	جنوب	56	22.8
المجموع		245	% 100
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	73	29.8
	موظف في القسم	172	70.2
المجموع		245	% 100

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالخطوات التالية من أجل بناء أداة الدراسة، وقامت بتطويرها لتصبح أداة لجمع المعلومات في هذه الدراسة، وذلك وفقاً للخطوات التالية:

مراجعة الأدب السابق المتعلق بموضوعي المساءلة والفاعلية الإدارية، إضافة إلى الإطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة كدراسة العتيبي (2008)، ودراسة

الزعيبي (2004)، ودراسة أخورشيدة (2004)، فيما يتعلق بالمساءلة الإدارية، أما بالنسبة للفاعلية الإدارية فقد تم الإطلاع على دراسة زهد (1995)، ودراسة الحتاملة (1989)، ودراسة طناش (2006)، ودراسة العسيلي (2006)، ودراسة الشنطي (2005)، وقد روعي في بناء وتطوير الاستبانة وان تكون مناسبة لقياس المطلوب من الدراسة وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء رئيسية هم:

الأول: ويتناول معلومات ديمغرافية عامة حول المستجيب على الاستبانة.

الثاني: فقد خصص لقياس المساءلة الإدارية وقد احتوت أداة الدراسة على 35 فقرة تغطي معظم مجالات المساءلة الإدارية.

الثالث: فقد خصص لقياس الفاعلية الإدارية وقد احتوت أداة الدراسة 44 فقرة تغطي معظم مجالات الفاعلية الإدارية.

واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات على النحو التالي:

(أكثر من 80 %)	مرتفعة جداً
(70%-79.9 %)	مرتفعة
(60%-69.9 %)	متوسطة
(50%-59.9 %)	منخفضة
(أقل من 50 %)	منخفضة جداً

صدق الأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري والتركيبى لأداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية، و ذوي الخبرة في القياس والتقويم، و البحث العلمي وعددهم (20) محكما في جامعة النجاح الوطنية، و الجامعة الأردنية، وجامعة القدس (أبوديس)، وجامعة القدس المفتوحة، انظر (الملحق 1)، وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في

فقرات المقياسين من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة على أهمية الفقرة أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية (أي ثلثي أعضاء لجنة المحكمين) في عملية تحكيم فقرات الاستبانة، بحيث أصبح الأداة في صورتها النهائية انظر (ملحق 2).

ثبات الأداة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha، والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (2): معاملات الثبات لأداة الدراسة بمجاليها الرئيسين والمجالات الفرعية

المجال الرئيس	المجال الفرعي	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
المساءلة الإدارية	الانضباط الصفي	10	0.914
	العمل والإنجاز	11	0.904
	أخلاقيات الوظيفة	5	0.814
	العلاقات الإنسانية	4	0.837
	العلاقات الاجتماعية	5	0.871
الدرجة الكلية لمجال المساءلة الإدارية			0.949
الفاعلية الإدارية	التخطيط	6	0.883
	النمو المهني	8	0.923
	تطوير قدرات المعلمين	7	0.930
	اتخاذ القرار	5	0.919
	إدارة الوقت	6	0.888
	إدارة الصراع	6	0.936
	الأمن والسلامة	6	0.924
الدرجة الكلية لمجال الفاعلية الإدارية			0.981

يتضح من الجدول (2) معاملات الثبات المرتفعة، والتي حصلت عليها مجالات الدراسة، ودرجتها الكلية، مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- حصر أفراد المجتمع.
- اختيار عينة الدراسة.
- توجيه كتاب من عمادة الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية إلى وزارة التربية والتعليم العالي، لتسهيل تطبيق الدراسة.
- توزيع الأداة على عينة الدراسة، واسترجاعها، حيث تم توزيع (280)، وتم استرجاع (263)، وتم استبعاد (18) ؛ إما لعدم اكتمال الإجابة عليها بسبب عدم اكتمال البيانات المطلوبة المتعلقة بالمستجيب أو لنمطية الاستجابة، وبقي (245) استبانته صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وله فئتان: ذكر، أنثى
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس
- الخبرة الإدارية: وله ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات
- موقع مديرية التربية والتعليم: وله ثلاثة مستويات: شمال، وسط، وجنوب.
- المسمى الوظيفي: وله مستويان: رئيس قسم، موظف في القسم.

ب- المتغير التابع:

تتمثل في استجابة المبحوثين عن فقرات الاستبانة بمجالاتها:

1. المساءلة الإدارية.

2. الفاعلية الإدارية.

المعالجات الإحصائية

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة في ضوء خصائصهم الديموغرافية وجميع ما يتعلق بالدراسة.
2. المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لحساب متوسط استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة.
3. معامل ارتباط كرونباخ ألفا لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
4. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين T-Test for Independent Samples , لتحديد دلالة الفروق بين, المتوسطات الحسابية لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات ثنائية.
5. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of Variance , لتحديد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات أكثر من ثنائية.
6. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات Scheffe Post Hoc Test , للكشف عن مصدر التباين بعد رفض الفرضيات التي تستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي.
7. معامل ارتباط بيرسون لتحديد الارتباط وقوته بين درجة المساءلة الإدارية, ودرجة الفاعلية الإدارية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف الى 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، كما هدفت التعرف إلى أثر متغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، وموقع مديرية التربية والتعليم، والمسمى الوظيفي على درجة المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم.

ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة والتأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع البيانات، تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها، وفرضياتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ونص السؤال الأول على:

ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم؟

وللإجابة عن السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة في مجال الانضباط الوظيفي.

والجدول (3) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بكل فقرة من فقرات المساءلة في مجال الانضباط الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب تقديرات أفراد العينة.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الانضباط الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة تطبيق المسألة
4	1	الالتزام بساعات الدوام المدرسي	4.10	0.86	82.0	مرتفعة جداً
1	2	الالتزام بموعد بدء الفعاليات الصباحية	4.18	0.80	83.6	مرتفعة جداً
3	3	الالتزام بمواعيد العمل	4.14	0.85	82.8	مرتفعة جداً
10	4	الالتزام بالدوام أثناء الوقت المخصص له في العطلة الصيفية	3.69	0.91	73.8	مرتفعة
6	5	إعلام المسؤول عنه حين مغادرة المدرسة	3.98	0.94	79.6	مرتفعة
2	6	متابعة التزام المعلمين لمواعيد الدوام المدرسي	4.15	0.83	83.0	مرتفعة جداً
8	7	وضع آليات ضبط دوام الطلبة بالتنسيق مع مديرية التربية والتعليم	3.85	0.86	77.0	مرتفعة
9	8	الالتزام بالتسلسل الهرمي في العمل	3.93	0.86	76.6	مرتفعة
7	9	تطبيق بنود الموازنة وفق خطته المعدة	3.96	0.86	79.2	مرتفعة
5	10	الالتزام بالقوانين الرسمية عند تحديد الموازنة	4.03	0.87	80.6	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية لمجال الانضباط الوظيفي			4.00	0.65	80.0	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (3) أن درجة المسألة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، في مجال الانضباط الوظيفي، قد أتت بمتوسط (4.00) وانحراف معياري (0.65)، ونسبة مئوية (80%)، وهذا يدل على درجة مسالة إدارية تربوية مرتفعة جداً في مجال الانضباط الوظيفي.

كما وتم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة في مجال العمل والانجاز.

والجدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بكل فقرة من فقرات المسألة في مجال العمل والانجاز مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العمل والانجاز مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة

الدرجة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة تطبيق المسألة
مرتفعة	11	1	انجاز الأعمال وفق خطته السنوية	3.78	0.74	75.6
متوسطة	12	8	الاستفادة من التغذية الراجعة للخطط والمشاريع التي ينفذها	3.41	0.85	68.2
متوسطة	13	7	توزيع المهام الإدارية وفق المقدرة والكفاءة على المعلمين	3.42	0.86	68.4
متوسطة	14	10	متابعة قضايا وحاجات المعلمين المهنية	3.33	0.89	66.6
متوسطة	15	11	إدخال أساليب وطرق جديدة في إدارته لتطبيق المفاهيم الحديثة (إدارة التغيير، إدارة الصراع...)	3.10	0.94	62.0
مرتفعة	16	3	عقد اجتماعات دورية مع العاملين في المدرسة	3.67	0.86	73.4
متوسطة	17	9	تشجيع العمل الجماعي بين المعلمين	3.40	0.86	68.0
مرتفعة	18	5	متابعة التحصيل الدراسي للطلبة	3.63	0.95	72.6
مرتفعة	19	4	متابعة تنفيذ المعلمين لأهداف خططهم الدراسية	3.65	0.87	73.0
مرتفعة	20	2	متابعة تقيد المعلمين بقوانين العقاب البدني.	3.69	1.01	73.8
مرتفعة	21	6	متابعة استخدام المرافق المدرسية بفاعلية	3.50	0.92	70.0
مرتفعة			الدرجة الكلية لمجال العمل والانجاز	3.51	0.64	70.2

يتضح من الجدول (4) أن درجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، في مجال العمل والإنجاز، قد أتت بمتوسط (3.51) وانحراف معياري (0.64)، ونسبة مئوية (70.2)، وهذا يدل على درجة تطبيق مساءلة إدارية تربوية مرتفعة في مجال العمل والإنجاز.

كما وتم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة في مجال أخلاقيات الوظيفة.

والجدول (5) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بكل فقرة من فقرات المساءلة في مجال أخلاقيات الوظيفة مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال أخلاقيات الوظيفة مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة تطبيق المساءلة
1	22	الظهور بمظهر يليق بمكانة مدير المدرسة	3.73	0.86	74.6	مرتفعة
2	23	الابتعاد عن استغلال مكانته في الضغط على الآخرين لتحقيق مكاسب شخصية	3.62	0.99	72.4	مرتفعة
4	24	إحسان استخدام الهاتف وغيره من الأجهزة والأدوات	3.44	1.03	68.8	متوسطة
5	25	رفض الهدايا الشخصية من أشخاص تربطهم مصلحة بالمدرسة	3.26	1.23	65.2	متوسطة
3	26	العمل على تصويب الأخطاء بدلا من إخفائها	3.44	0.99	68.8	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال أخلاقيات الوظيفة	3.50	0.78	70.0	مرتفعة

يتضح من الجدول (5) أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، في مجال أخلاقيات الوظيفة، قد أتت بمتوسط (3.50) وانحراف معياري (0.78)، وبنسبة مئوية (70.0)، وهذا يدل على درجة تطبيق مساءلة إدارية تربوية مرتفعة في مجال أخلاقيات الوظيفة.

كما وتم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة في مجال العلاقات الإنسانية.

والجدول (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بكل فقرة من فقرات المساءلة في مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الإنسانية مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة

الترتيب	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة تطبيق المساءلة
3	27	الابتعاد عن إثارة التعصب والطائفية بين المعلمين والطلبة	3.67	0.99	73.4	مرتفعة
2	28	إحسان معاملة المعلمين والطلبة	3.70	0.86	74.0	مرتفعة
1	29	مراعاة قدرات ذوي الاحتياجات الخاصة من الطلبة.	3.72	0.84	74.4	مرتفعة
4	30	بناء علاقات طيبة مع أسرة المدرسة	3.63	0.77	72.6	مرتفعة
		الدرجة الكلية لمجال العلاقات الإنسانية	3.68	0.71	73.6	مرتفعة

يتضح من الجدول (6) أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، في مجال العلاقات الإنسانية، قد أتت بمتوسط (3.68) وانحراف معياري (0.71)، وبنسبة مئوية (73.6)، وهذا يدل على درجة تطبيق مساءلة إدارية تربوية مرتفعة في مجال العلاقات الإنسانية.

كما وتم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة في مجال العلاقات الاجتماعية.

والجدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بكل فقرة من فقرات المسألة في مجال العلاقات الاجتماعية مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات الاجتماعية مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة تطبيق المسألة
1	31	مشاركة المجتمع المحلي بالمناسبات الاجتماعية	3.53	0.89	70.6	مرتفعة
3	32	مشاركة المعلمين بمناسباتهم الاجتماعية	3.46	0.92	69.2	متوسطة
4	33	تنظيم لبرامج اجتماعية تعزز العلاقة ما بين أسرة المدرسة	3.33	0.92	66.6	متوسطة
5	34	تنظيم زيارات تبادلية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي	3.12	1.00	62.4	متوسطة
2	35	تفعيل دور مجالس أو لياة أمور الطلبة	3.50	0.91	70.0	مرتفعة
الدرجة الكلية لمجال العلاقات الاجتماعية			3.39	0.75	67.8	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن درجة تطبيق المسألة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، في مجال العلاقات الاجتماعية، قد أتت بمتوسط (3.39) وانحراف معياري (0.75)، ونسبة مئوية (67.8)، وهذا يدل على درجة تطبيق مسالة إدارية تربوية متوسطة في مجال العلاقات الاجتماعية.

ويخلص الجدول (8) نتائج السؤال الأول، ويوضح درجة تطبيق المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات المساءلة الإدارية مرتبة تنازلياً حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة تطبيق المساءلة
1	1	الانضباط الوظيفي	4.00	0.65	80.0	مرتفعة جداً
3	2	العمل والإنجاز	3.51	0.64	70.2	مرتفعة
4	3	أخلاقيات الوظيفة	3.50	0.78	70.0	مرتفعة
2	4	العلاقات الإنسانية	3.68	0.71	73.6	مرتفعة
5	5	العلاقات الاجتماعية	3.39	0.75	67.8	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجالات المساءلة الإدارية التربوية				
			3.65	0.55	73.0	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، قد أتت بمتوسط (3.65) وانحراف معياري (0.55)، ونسبة مئوية (73.0)، وهذا يدل على درجة تطبيق مساءلة إدارية مرتفعة.

كما ويتضح من الجدول (8) أن مجال الانضباط الوظيفي جاء في المرتبة الأولى حسب تقديرات أفراد العينة وبمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.65)، ونسبة مئوية (80.0) تلاه في المرتبة الثانية مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.71) ونسبة مئوية (73.6)، وجاء مجال العمل والإنجاز في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (0.64)، ونسبة مئوية (70.2)، وجاء مجال أخلاقيات الوظيفة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.78)، ونسبة مئوية (70.0) ومجال العلاقات الاجتماعية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (0.75)، ونسبة مئوية (67.8) علماً بأن الباحثة اعتمدت المقياس الآتي لتقدير

درجة المساءلة: (أكثر من 80%) مرتفعة جداً, (70%-79.9%) مرتفعة, (60%-69.9%) متوسطة (50%-59.9%) منخفضة, (أقل من 50%) منخفضة جداً.

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ونص السؤال الثاني على:

- ما درجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم؟

وتبين الجداول (9), (10), (11), (12), (13), (14), (15), (16) نتائج الإجابة على

السؤال الثاني

كما وتم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة في مجال التخطيط .

والجدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بكل فقرة من فقرات المساءلة في مجال التخطيط مرتبة تنازلياً حسب تقديرات أفراد العينة.

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة تطبيق الفاعلية
1	1	وضع خطط ذات أهداف تعليمية قابلة للتحقيق	3.61	0.83	72.2	مرتفعة
3	2	مساعدة المعلمين في التخطيط السنوي منذ بداية العام الدراسي	3.35	0.84	67.0	متوسطة
5	3	مشاركة المعلمين في وضع خطة الإدارة وسياستها منذ بداية العام الدراسي	3.24	1.04	64.8	متوسطة
2	4	الإشراف على تخطيط الأنشطة المدرسية المختلفة	3.56	0.85	71.2	مرتفعة
6	5	إعداد خطة بديلة في الظروف الطارئة	3.17	0.96	63.4	متوسطة
4	6	تصميم خطته بحيث تتضمن أساليب مناسبة للتقويم	3.33	0.86	66.6	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال التخطيط	3.38	0.71	67.6	متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن درجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، في مجال التخطيط، قد أتت بمتوسط (3.39) وانحراف معياري (0.75)، ونسبة مئوية (67.8)، وهذا يدل على درجة فاعلية إدارية تربوية متوسطة في مجال التخطيط.

كما وتم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة في مجال النمو المهني.

والجدول (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بكل فقرة من فقرات المساءلة في مجال النمو المهني مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال النمو المهني مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة تطبيق الفاعلية
6	7	وضع معايير عالية ولكن حقيقية لتحسين جودة التعليم	3.20	0.98	64.0	متوسطة
4	8	إعداد آليات تقييم أداء المعلمين على أسس علمية صحيحة	3.34	0.97	66.8	متوسطة
1	9	المشاركة في الدورات والندوات العلمية التخصصية	3.52	0.84	70.4	مرتفعة
5	10	تبادل المعلومات والخبرات مع مديري المدارس الأخرى	3.26	0.86	65.2	متوسطة
7	11	العمل على تنمية الجوانب الإبداعية للمعلمين في المدرسة	3.09	1.01	61.8	متوسطة
2	12	تقديم المشورة العلمية اللازمة للمعلمين لتطوير أدائهم المهني	3.43	0.86	68.6	متوسطة
3	13	تعميم التجارب التعليمية الناجحة على المعلمين	3.34	0.93	66.8	متوسطة
8	14	إجراء البحوث والدراسات من أجل تطوير العملية التعليمية التعلمية في المدرسة.	2.65	1.21	53.0	منخفضة
		الدرجة الكلية لمجال النمو المهني	3.23	0.78	64.6	متوسطة

يتضح من الجدول (10) أن درجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، في مجال النمو

المهني، قد أنت بمتوسط (3.23) وانحراف معياري (0.78)، وبنسبة مئوية (64.6)، وهذا يدل على درجة فاعلية إدارية تربوية متوسطة في مجال النمو المهني.

كما وتم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة في مجال قدرات المعلمين.

والجدول (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بكل فقرة من فقرات المسألة في مجال قدرات المعلمين مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة.

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال قدرات المعلمين مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة تطبيق الفاعلية
4	15	تقديم المقترحات البناء التي تساعد على تحسين الأداء الصفي للمعلمين	3.38	0.91	67.6	متوسطة
3	16	ممارسة أساليب إشرافية حديثة أثناء الزيارة الصفية للمعلمين	3.40	1.08	68.0	متوسطة
6	17	تنمية خبرات المعلمين في تحليل نتائج الاختبارات	3.31	0.99	66.2	متوسطة
7	18	تدريب المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في حقل التعليم	3.15	1.04	63.0	متوسطة
2	19	توفير للمعلمين فرص تبادل الخبرات مع بعضهم بعضا	3.41	0.94	68.2	متوسطة
1	20	إرشاد المعلمين في حل مشكلات العمل.	3.48	0.93	69.6	متوسطة
5	21	متابعة حاجات المعلمين التدريبية لصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم.	3.31	0.96	66.2	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال تطوير قدرات المعلمين	3.35	0.82	67.0	متوسطة

يتضح من الجدول (11) أن درجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، في مجال تطوير قدرات المعلمين، قد أتت بمتوسط (3.35) وانحراف معياري (0.82)، وبنسبة مئوية (67.0)، وهذا يدل على درجة فاعلية إدارية تربوية متوسطة في مجال تطوير قدرات المعلمين. كما وتم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة في مجال اتخاذ القرار.

والجدول (12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بكل فقرة من فقرات المسألة في مجال اتخاذ القرار مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة.

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال اتخاذ القرار مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة تطبيق الفاعلية
2	22	اتخاذ القرارات الإدارية بعد دراسة متأنية للموقف.	3.34	1.07	66.8	متوسطة
1	23	متابعة تنفيذ القرارات الإدارية بعد إصدارها	3.57	0.92	71.4	مرتفعة
4	24	تقيم نتائج القرارات بعد تنفيذها	3.10	1.04	62.0	متوسطة
5	25	تطوير عملية صناعة القرار باعتبارها محور القيادة الإدارية.	3.02	1.08	60.4	متوسطة
3	26	الاستماع إلى آراء ومقترحات المعلمين قبل اتخاذ القرار.	3.29	1.02	65.8	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال اتخاذ القرار	3.27	0.90	65.4	متوسطة

يتضح من الجدول (12) أن درجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، في مجال اتخاذ

القرار, قد أنتت بمتوسط (3.27) وانحراف معياري (0.90), وبنسبة مئوية (65.4), وهذا يدل على درجة فاعلية إدارية تربوية متوسطة في مجال اتخاذ القرار.

كما وتم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة في مجال إدارة الوقت.

والجدول (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بكل فقرة من فقرات المساءلة في مجال إدارة الوقت مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة.

الجدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال إدارة الوقت مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة تطبيق الفاعلية
1	27	انجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها	3.58	0.79	71.6	مرتفعة
3	28	العمل بمقولة ((لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد))	3.48	0.86	69.6	متوسطة
2	29	توزيع الوقت بين الأعمال الإدارية والفنية	3.50	0.84	70.0	مرتفعة
5	30	اختيار الوقت المناسب للاتصال بالأفراد داخل المدرسة وخارجها	3.36	0.88	67.2	متوسطة
6	31	توزيع جدول الأعمال على المعلمين قبل عقد الاجتماع	3.12	1.18	62.4	متوسطة
4	32	التعاون مع المعلمين من اجل انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد له	3.45	0.85	69.0	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال إدارة الوقت	3.42	0.73	68.4	متوسطة

يتضح من الجدول (13) أن درجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم, في مجال إدارة

الوقت, قد أنتت بمتوسط (3.42) وانحراف معياري (0.73), وبنسبة مئوية (68.4), وهذا يدل على درجة فاعلية إدارية تربوية متوسطة في مجال إدارة الوقت.

كما وتم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة في مجال إدارة الصراع.

والجدول (14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بكل فقرة من فقرات المسألة في مجال إدارة الصراع مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة.

الجدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال إدارة الصراع مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة تطبيق الفاعلية
6	33	استخدام إدارة الصراع كإستراتيجية تربوية لتفعيل الدور الايجابي في المدرسة	3.15	0.98	63.0	متوسطة
5	34	استخدام الوسائل المنطقية في معالجة مواقف الصراع بما ينسجم مع أهداف المدرسة	3.20	0.95	64.0	متوسطة
3	35	تقليل تحول الصراع إلى شكل من أشكال الكراهية والعداء بين العاملين في المدرسة	3.24	0.98	64.8	متوسطة
4	36	إدارة الصراع مراعيًا سيكولوجية الأفراد في الموقف	3.24	0.99	64.8	متوسطة
1	37	معالجة الخلافات بين المعلمين في المدرسة بحكمة	3.49	0.93	69.6	متوسطة
2	38	استخدام أساليب إدارة الصراع في المدرسة كفرصة لتوجيه المعلمين وإرشادهم	3.34	0.88	66.8	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال إدارة الصراع	3.28	0.83	65.6	متوسطة

يتضح من الجدول (14) أن درجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم, في مجال إدارة

الصراع, قد أتت بمتوسط (3.28) وانحراف معياري (0.83), وبنسبة مئوية (65.6), وهذا يدل على درجة فاعلية إدارية تربوية متوسطة في مجال إدارة الصراع.

كما وتم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة في مجال إدارة الأمن والسلامة.

والجدول (15) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاص بكل فقرة من فقرات المساءلة في مجال إدارة الأمن والسلامة مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة.

الجدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال إدارة الأمن والسلامة مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة تطبيق الفاعلية
1	39	توفير المرافق الصحية المناسبة في المدرسة	3.82	0.87	76.4	مرتفعة
4	40	توفير بيئة صحية مناسبة للعمل في المدرسة	3.56	0.90	71.2	مرتفعة
5	41	توزيع المكاتب على المعلمين بعدالة	3.44	0.93	68.8	متوسطة
3	42	العمل على صيانة ممتلكات المدرسة بشكل متواصل	3.58	0.84	71.6	مرتفعة
2	43	العمل على توفير شروط الأمن والسلامة في المدرسة	3.74	0.81	74.8	مرتفعة
6	44	تنمية الاتجاهات الايجابية لدى أسرة المدرسة نحو المدرسة	3.41	1.03	68.2	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال الأمن والسلامة	3.59	0.70	71.8	مرتفعة

يتضح من الجدول (15) أن درجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، في مجال الأمن

والسلامة, قد أنتت بمتوسط (3.59) وانحراف معياري (0.70), وبنسبة مئوية (71.8), وهذا يدل على درجة فاعلية إدارية تربوية مرتفعة في مجال الأمن والسلامة.

ويلخص الجدول (16) نتائج السؤال الثاني, ويوضح درجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم.

الجدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات الفاعلية الإدارية مرتبة تنازليا حسب تقديرات أفراد العينة

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة تطبيق الفاعلية
3	1	التخطيط	3.38	0.71	67.6	متوسطة
7	2	النمو المهني	3.23	0.78	64.6	متوسطة
4	3	تطوير قدرات المعلمين	3.35	0.82	67.0	متوسطة
6	4	اتخاذ القرار	3.27	0.90	65.4	متوسطة
2	5	إدارة الوقت	3.42	0.73	68.4	متوسطة
5	6	إدارة الصراع	3.28	0.83	65.6	متوسطة
1	7	الأمن والسلامة	3.59	0.77	71.8	مرتفعة
		الدرجة الكلية لمجالات الفاعلية الإدارية	3.35	0.70	67.0	متوسطة

يتضح من الجدول (16) أن درجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم, قد أنتت بمتوسط (3.35) وانحراف معياري (0.70), وبنسبة مئوية (67.0), وهذا يدل على درجة فاعلية إدارية تربوية متوسطة.

3. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ونص السؤال الثالث على:

ما العلاقة بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم؟

واستخدمت الباحثة معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient, لفحص الارتباط بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية ونتائج الجدول (17) تبين ذلك.

الجدول (17): نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية

مستوى الدلالة	قيمة ر	الفاعلية الإدارية		المساءلة الإدارية	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
*0.00001	0.784	0.70	3.35	0.55	3.65

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (17) أن هناك علاقة ارتباط إيجابي قوية دالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية، إذ بلغ معامل الارتباط (0.784).

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

ونصت الفرضية الأولى على:

- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent T-Test

Test ونتائج الجدول (18) تبين ذلك.

الجدول (18): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس

المجال	ذكور (ن=163)		إناث (ن=82)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الانضباط الوظيفي	3.99	0.66	4.02	0.64	0395	0.693
العمل والإنجاز	3.44	0.64	3.65	0.61	2.456	*0.015
أخلاقيات الوظيفة	3.47	0.76	3.65	0.81	0.807	0.421
العلاقات الإنسانية	3.63	0.69	3.78	0.75	1.513	0.132
العلاقات الاجتماعية	3.43	0.78	3.31	0.70	1.221	0.223
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق المساءلة الإدارية	3.62	0.56	3.71	0.52	1.168	0.224

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$), ودرجات حرية (243).

يتضح من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الجنس، في مجالات الانضباط الوظيفي، والعلاقات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية، والدرجة الكلية لتطبيق المساءلة الإدارية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الجنس، في مجال العمل والإنجاز، ولصالح الإناث.

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

ونصت الفرضية الثانية على:

- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

ويبين الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الجدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، وفق متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الانضباط الوظيفي	أقل من بكالوريوس	21	3.76	0.59
	بكالوريوس	128	4.07	0.54
	أعلى من بكالوريوس	96	3.97	0.77
	المجموع	245	4.00	0.65
العمل والإنجاز	أقل من بكالوريوس	21	3.33	0.64
	بكالوريوس	128	3.52	0.62
	أعلى من بكالوريوس	96	3.53	0.65
	المجموع	245	3.51	0.64
أخلاقيات الوظيفة	أقل من بكالوريوس	21	3.37	0.68
	بكالوريوس	128	3.61	0.77
	أعلى من بكالوريوس	96	3.39	0.79
	المجموع	245	3.50	0.78
العلاقات الإنسانية	أقل من بكالوريوس	21	3.54	0.66
	بكالوريوس	128	3.74	0.75
	أعلى من بكالوريوس	96	3.63	0.67
	المجموع	245	3.68	0.71
العلاقات الاجتماعية	أقل من بكالوريوس	21	2.83	0.93
	بكالوريوس	128	3.45	0.67
	أعلى من بكالوريوس	96	3.44	0.77
	المجموع	245	3.39	0.75
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق المساءلة الإدارية	أقل من بكالوريوس	21	3.41	0.49
	بكالوريوس	128	3.70	0.52
	أعلى من بكالوريوس	96	3.63	0.59
	المجموع	245	3.65	0.55

و للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية بين استجابات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (19)

الجدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، وفق متغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانضباط الوظيفي	بين المجموعات	1.903	2	0.952	2.277	0.105
	خلال المجموعات	101.137	242	0.418		
	المجموع	103.040	244			
العمل والإنجاز	بين المجموعات	0.707	2	0.354	0.876	0.418
	خلال المجموعات	97.737	242	0.404		
	المجموع	98.444	244			
أخلاقيات الوظيفة	بين المجموعات	3.053	2	1.526	2.559	0.080
	خلال المجموعات	144.357	242	0.597		
	المجموع	147.410	244			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	1.115	2	0.558	1.100	0.335
	خلال المجموعات	122.705	242	0.507		
	المجموع	123.820	244			
العلاقات الاجتماعية	بين المجموعات	7.250	2	3.625	6.670	0.002*
	خلال المجموعات	131.527	242	0.543		
	المجموع	138.776	244			
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق المساءلة الإدارية	بين المجموعات	1.575	2	0.787	2.655	0.072
	خلال المجموعات	71.759	242	0.297		
	المجموع	73.334	244			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات

المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، وأخلاقيات الوظيفة، والعلاقات الإنسانية والدرجة الكلية لتطبيق المساءلة الإدارية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجال العلاقات الاجتماعية.

وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجال العلاقات الاجتماعية، والجدول (21) يبين ذلك

الجدول (21): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال العلاقات الاجتماعية

المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
أقل من بكالوريوس		*0.618-	*0.609-
بكالوريوس			0.009
أعلى من بكالوريوس			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجال العلاقات الاجتماعية، بين حملة (أقل من بكالوريوس)، وحملة البكالوريوس، ولصالح حملة البكالوريوس، وكذلك بين حملة (أقل من بكالوريوس)، وحملة (أعلى من بكالوريوس)، ولصالح حملة (أعلى من بكالوريوس).

3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

ونصت الفرضية الثالثة على: لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way

ANOVA).

ويبين الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفق متغير الخبرة الإدارية .

الجدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، وفق متغير الخبرة الإدارية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	الخبرة الإدارية	المجال
4.09	0.64	44	أقل من 5 سنوات	الانضباط الوظيفي
3.94	0.73	59	من 5-10 سنوات	
4.00	0.62	142	أكثر من 10 سنوات	
4.00	0.65	245	المجموع	
3.45	0.65	44	أقل من 5 سنوات	العمل والإنجاز
3.66	0.59	59	من 5-10 سنوات	
3.46	0.64	142	أكثر من 10 سنوات	
3.51	0.64	245	المجموع	
3.63	0.73	44	أقل من 5 سنوات	أخلاقيات الوظيفة
3.52	0.81	59	من 5-10 سنوات	
3.45	0.78	142	أكثر من 10 سنوات	
3.50	0.78	245	المجموع	
3.80	0.69	44	أقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية
3.86	0.59	59	من 5-10 سنوات	
3.57	0.75	142	أكثر من 10 سنوات	
3.68	0.71	245	المجموع	
3.16	0.70	44	أقل من 5 سنوات	العلاقات الاجتماعية
3.40	0.74	59	من 5-10 سنوات	
3.45	0.77	142	أكثر من 10 سنوات	
3.39	0.75	245	المجموع	
3.65	0.53	44	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لمجالات تطبيق المساءلة الإدارية
3.71	0.55	59	من 5-10 سنوات	
3.63	0.56	142	أكثر من 10 سنوات	
3.65	0.55	245	المجموع	

وللتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية بين استجابات أفراد العينة وفق

متغير الخبرة , تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (23)

الجدول (23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي, لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم, وفق متغير الخبرة الإدارية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانضباط الوظيفي	بين المجموعات	0.573	2	0.286	0.677	0.509
	خلال المجموعات	102.467	242	0.423		
	المجموع	103.040	244			
العمل والإنجاز	بين المجموعات	1.810	2	0.905	2.267	0.106
	خلال المجموعات	96.633	242	0.399		
	المجموع	98.444	244			
أخلاقيات الوظيفة	بين المجموعات	1.086	2	0.543	0.898	0.409
	خلال المجموعات	146.324	242	0.605		
	المجموع	147.410	244			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	4.353	2	2.177	4.409	*0.013
	خلال المجموعات	119.467	242	0.494		
	المجموع	123.820	244			
العلاقات الاجتماعية	بين المجموعات	2.864	2	1.432	2.550	0.080
	خلال المجموعات	135.913	242	0.562		
	المجموع	138.776	244			
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق المساءلة الإدارية	بين المجموعات	0.268	2	0.134	0.444	0.642
	خلال المجموعات	73.066	242	0.302		
	المجموع	73.334	244			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات

المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية في مجالات الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، وأخلاقيات الوظيفة، والعلاقات الاجتماعية والدرجة الكلية لتطبيق المساءلة الإدارية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في مجال العلاقات الإنسانية.

وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجال العلاقات الإنسانية، والجدول (23) يبين ذلك.

الجدول (24): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير الخبرة الإدارية، في مجال العلاقات الإنسانية

الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.069-	0.227
من 5-10 سنوات			*0.296
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في مجال العلاقات الإنسانية، بين ذوي الخبرة الإدارية (من 5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (من 5-10 سنوات).

4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

ونصت الفرضية الرابعة على: لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way

ANOVA).

وبين الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم.

الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم

المجال	موقع المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الانضباط الوظيفي	شمال	141	4.12	0.58
	وسط	48	3.77	0.72
	جنوب	56	3.89	0.68
	المجموع	245	4.00	0.65
العمل والإنجاز	شمال	141	3.54	0.63
	وسط	48	3.59	0.62
	جنوب	56	3.34	0.63
	المجموع	245	3.51	0.64
أخلاقيات الوظيفة	شمال	141	3.57	0.70
	وسط	48	3.42	0.89
	جنوب	56	3.39	0.85
	المجموع	245	3.50	0.78
العلاقات الإنسانية	شمال	141	3.77	0.72
	وسط	48	3.63	0.67
	جنوب	56	3.50	0.70
	المجموع	245	3.68	0.71
العلاقات الاجتماعية	شمال	141	3.34	0.81
	وسط	48	3.41	0.67
	جنوب	56	3.49	0.67
	المجموع	245	3.39	0.75
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق المساءلة الإدارية	شمال	141	3.71	0.53
	وسط	48	3.59	0.57
	جنوب	56	3.54	0.56
	المجموع	245	3.65	0.55

و للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية بين استجابات أفراد العينة وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم، تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (26)

الجدول (26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي, لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم, وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانضباط الوظيفي	بين المجموعات	5.542	2	2.771	6.877	*0.001
	خلال المجموعات	97.498	242	0.403		
	المجموع	103.040	244			
العمل والإنجاز	بين المجموعات	2.011	2	1.006	2.523	0.082
	خلال المجموعات	96.433	242	0.398		
	المجموع	98.444	244			
أخلاقيات الوظيفة	بين المجموعات	1.671	2	0.836	1.388	0.252
	خلال المجموعات	145.739	242	0.602		
	المجموع	147.410	244			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	3.134	2	1.567	3.142	*0.045
	خلال المجموعات	120.686	242	0.499		
	المجموع	123.820	244			
العلاقات الاجتماعية	بين المجموعات	0.917	2	0.458	0.804	0.449
	خلال المجموعات	137.860	242	0.570		
	المجموع	138.777	244			
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق المساءلة الإدارية	بين المجموعات	1.291	2	0.645	2.168	0.117
	خلال المجموعات	72.043	242	0.298		
	المجموع	73.334	244			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم, في مجالات العمل والإنجاز, وأخلاقيات الوظيفة, والعلاقات الاجتماعية, والدرجة الكلية لتطبيق المساءلة الإدارية.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجالي الانضباط الوظيفي، والعلاقات الإنسانية، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين بين متوسطات استجابات في هذين المجالين، ويبين الجدولان (27)، (28) ذلك.

الجدول (27): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجال الانضباط الوظيفي

موقع المديرية	شمال	وسط	جنوب
شمال		*0.358	*0.239
وسط			0.119-
جنوب			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (31) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجال الانضباط الوظيفي، بين مديريات الشمال، ومديريات الوسط، ولصالح مديريات الشمال و بين مديريات الشمال، ومديريات الجنوب، ولصالح مديريات الشمال.

الجدول (28): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجال العلاقات الإنسانية

موقع المديرية	شمال	وسط	جنوب
شمال		0.146	*0.271
وسط			0.125
جنوب			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة

نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجال العلاقات الإنسانية، بين مديريات الشمال، ومديريات الجنوب، ولصالح مديريات الشمال.

5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

ونصت الفرضية الخامسة على:

- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent T-Test ونتائج الجدول (29) تبين ذلك.

الجدول (29): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	رئيس قسم (ن=73)		موظف في القسم (ن=172)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الانضباط الوظيفي	3.95	0.68	4.02	0.64	0.795	0.428
العمل والإنجاز	3.50	0.60	3.51	0.65	0.146	0.884
أخلاقيات الوظيفة	3.67	0.78	3.43	0.77	2.197	*0.029
العلاقات الإنسانية	3.79	0.59	3.63	0.75	1.586	0.114
العلاقات الاجتماعية	3.58	0.72	3.31	0.75	2.646	*0.029
الدرجة الكلية لمجالات تطبيق المساءلة الإدارية	3.70	0.54	3.63	0.55	0.867	0.387

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ودرجات حرية (243).

يتضح من الجدول (29) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، في مجالات الانضباط الوظيفي،

والعمل والإنجاز، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لتطبيق المساءلة الإدارية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، في مجالي أخلاقيات الوظيفة، والعلاقات الاجتماعية، ولصالح رؤساء الأقسام.

6. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

ونصت الفرضية السادسة على:

- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent T-Test ونتائج الجدول (30) تبين ذلك.

الجدول (30): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس

المجال	ذكور (ن=163)		إناث (ن=82)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
التخطيط	3.31	0.74	3.51	0.64	2.106	*0.036
النمو المهني	3.14	0.74	3.41	0.83	2.552	*0.011
تطوير قدرات المعلمين	3.27	0.78	3.50	0.89	2.056	*0.041
اتخاذ القرار	3.12	0.88	3.56	0.86	3.699	*0.001
إدارة الوقت	3.33	0.71	3.58	0.73	2.589	*0.010
إدارة الصراع	3.23	0.75	3.36	0.96	1.141	0.255
الأمن والسلامة	3.48	0.76	3.82	0.74	3.285	*0.001
الدرجة الكلية لمجالات الفاعلية الإدارية	3.27	0.67	3.53	0.73	2.772	*0.006

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ودرجات حرية (243).

يتضح من الجدول (30) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الجنس، في مجال إدارة الصراع، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الجنس، في مجالات التخطيط، والنمو المهني، وتطوير قدرات المعلمين، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، والأمن والسلامة، والدرجة الكلية لمجالات تطبيق الفاعلية الإدارية، ولصالح الإناث.

7. النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

ونصت الفرضية السابعة على:

- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

وبين الجدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي.

الجدول (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، وفق متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	أقل من بكالوريوس	21	3.21	0.62
	بكالوريوس	128	3.40	0.69
	أعلى من بكالوريوس	96	3.38	0.77
	المجموع	245	3.38	0.71
النمو المهني	أقل من بكالوريوس	21	3.09	1.05
	بكالوريوس	128	3.29	0.71
	أعلى من بكالوريوس	96	3.18	0.80
	المجموع	245	3.23	0.78
تطوير قدرات المعلمين	أقل من بكالوريوس	21	3.13	0.95
	بكالوريوس	128	3.39	0.80
	أعلى من بكالوريوس	96	3.35	0.83
	المجموع	245	3.35	0.82
اتخاذ القرار	أقل من بكالوريوس	21	2.82	1.00
	بكالوريوس	128	3.33	0.93
	أعلى من بكالوريوس	96	3.27	0.80
	المجموع	245	3.27	0.90
إدارة الوقت	أقل من بكالوريوس	21	3.11	0.83
	بكالوريوس	128	3.52	0.69
	أعلى من بكالوريوس	96	3.34	0.74
	المجموع	245	3.42	0.73
إدارة الصراع	أقل من بكالوريوس	21	2.99	1.00
	بكالوريوس	128	3.32	0.80
	أعلى من بكالوريوس	96	3.29	0.82
	المجموع	245	3.28	0.83

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأمن والسلامة	أقل من بكالوريوس	21	3.42	0.76
	بكالوريوس	128	3.67	0.77
	أعلى من بكالوريوس	96	3.53	0.77
	المجموع	245	3.59	0.77
الدرجة الكلية لمجالات الفاعلية الإدارية	أقل من بكالوريوس	21	3.12	0.83
	بكالوريوس	128	3.41	0.66
	أعلى من بكالوريوس	96	3.33	0.72
	المجموع	245	3.35	0.70

و للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية بين استجابات أفراد العينة وفق

متغير موقع المؤهل العلمي, تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (32)

الجدول (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي, لفحص دلالة الفروق في درجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم, وفق متغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	0.712	2	0.356	0.695	0.500
	خلال المجموعات	123.948	242	0.512		
	المجموع	124.660	244			
النمو المهني	بين المجموعات	1.011	2	0.506	0.834	0.436
	خلال المجموعات	146.751	242	0.606		
	المجموع	147.762	244			
تطوير قدرات المعلمين	بين المجموعات	1.191	2	0.595	0.880	0.416
	خلال المجموعات	163.803	242	0.677		
	المجموع	164.994	244			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	4.796	2	2.398	3.043	*0.050
	خلال المجموعات	190.719	242	0.788		
	المجموع	195.515	244			
إدارة الوقت	بين المجموعات	3.825	2	1.913	3.695	*0.026
	خلال المجموعات	125.265	242	0.518		
	المجموع	129.090	244			
إدارة الصراع	بين المجموعات	1.903	2	0.951	1.396	0.250
	خلال المجموعات	164.899	242	0.681		
	المجموع	166.802	244			
الأمن والسلامة	بين المجموعات	1.685	2	0.842	1.437	0.240
	خلال المجموعات	141.830	242	0.586		
	المجموع	143.514	244			
الدرجة الكلية لمجالات الفاعلية الإدارية	بين المجموعات	1.665	2	0.832	1.709	0.183
	خلال المجموعات	117.871	242	0.487		
	المجموع	119.536	244			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (36) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس

الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات التخطيط، والنمو المهني، وتطوير قدرات المعلمين، وإدارة الصراع، والأمن والسلامة، والدرجة الكلية للفاعلية الإدارية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالي اتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجال اتخاذ القرار، والجدول (33) يبين ذلك.

الجدول (33): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي، في مجال اتخاذ القرار

المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
أقل من بكالوريوس		*0.515-	*0.452-
بكالوريوس			0.064
أعلى من بكالوريوس			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول (33) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجال اتخاذ القرار، بين حملة (أقل من بكالوريوس)، وحملة البكالوريوس، ولصالح حملة البكالوريوس، وكذلك بين حملة (أقل من بكالوريوس)، وحملة (أعلى من بكالوريوس)، ولصالح حملة (أعلى من بكالوريوس).

وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجال إدارة الوقت، والجدول (34) يبين ذلك.

الجدول (34): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير المؤهل العلمي, في مجال إدارة الوقت

المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
أقل من بكالوريوس		*0.408-	0.223-
بكالوريوس			0.176
أعلى من بكالوريوس			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (34) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي, في مجال إدارة الوقت, بين حملة أقل من بكالوريوس, وحملة البكالوريوس, ولصالح حملة البكالوريوس.

8. النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

ونصت الفرضية الثامنة على:

- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). ويبين الجدول (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفق متغير الخبرة الإدارية.

الجدول (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، وفق متغير الخبرة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الإدارية	المجال
0.52	3.49	44	أقل من 5 سنوات	التخطيط
0.69	3.48	59	من 5-10 سنوات	
0.77	3.30	142	أكثر من 10 سنوات	
0.71	3.38	245	المجموع	
0.64	3.28	44	أقل من 5 سنوات	النمو المهني
0.73	3.35	59	من 5-10 سنوات	
0.83	3.16	142	أكثر من 10 سنوات	
0.78	3.23	245	المجموع	
0.60	3.43	44	أقل من 5 سنوات	تطوير قدرات المعلمين
0.89	3.53	59	من 5-10 سنوات	
0.84	3.25	142	أكثر من 10 سنوات	
0.82	3.35	245	المجموع	
0.66	3.58	44	أقل من 5 سنوات	اتخاذ القرار
0.95	3.37	59	من 5-10 سنوات	
0.91	3.12	142	أكثر من 10 سنوات	
0.90	3.27	245	المجموع	
0.69	3.51	44	أقل من 5 سنوات	إدارة الوقت
0.80	3.47	59	من 5-10 سنوات	
0.71	3.36	142	أكثر من 10 سنوات	
0.73	3.42	245	المجموع	
0.62	3.44	44	أقل من 5 سنوات	إدارة الصراع
0.95	3.43	59	من 5-10 سنوات	
0.81	3.16	142	أكثر من 10 سنوات	
0.83	3.28	245	المجموع	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة الإدارية	المجال
0.82	3.72	44	أقل من 5 سنوات	الأمن والسلامة
0.84	3.67	59	من 5-10 سنوات	
0.71	3.52	142	أكثر من 10 سنوات	
0.77	3.59	245	المجموع	
0.57	3.48	44	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية لمجالات الفاعلية الإدارية
0.76	3.47	59	من 5-10 سنوات	
0.70	3.27	142	أكثر من 10 سنوات	
0.70	3.35	245	المجموع	

وللتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية بين استجابات أفراد العينة وفق متغير الخبرة الإدارية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (36)

الجدول (36): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي, لفحص دلالة الفروق في درجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم, وفق متغير الخبرة الإدارية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	2.072	2	1.036	2.045	0.132
	خلال المجموعات	122.588	242	0.507		
	المجموع	124.660	244			
النمو المهني	بين المجموعات	1.495	2	0.747	1.236	0.292
	خلال المجموعات	146.268	242	0.604		
	المجموع	147.763	244			
تطوير قدرات المعلمين	بين المجموعات	3.646	2	1.823	2.735	0.067
	خلال المجموعات	161.348	242	0.667		
	المجموع	164.994	244			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	7.985	2	3.993	5.152	*0.006
	خلال المجموعات	187.530	242	0.775		
	المجموع	195.515	244			
إدارة الوقت	بين المجموعات	0.939	2	0.469	0.886	0.414
	خلال المجموعات	128.151	242	0.530		
	المجموع	129.090	244			
إدارة الصراع	بين المجموعات	4.283	2	2.141	3.189	*0.043
	خلال المجموعات	162.519	242	0.672		
	المجموع	166.802	244			
الأمن والسلامة	بين المجموعات	1.835	2	0.918	1.567	0.211
	خلال المجموعات	141.679	242	0.585		
	المجموع	143.514	244			
الدرجة الكلية لمجالات الفاعلية الإدارية	بين المجموعات	2.543	2	1.272	2.630	0.074
	خلال المجموعات	116.993	242	0.483		
	المجموع	119.536	244			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (36) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في مجالات التخطيط، والنمو المهني، وتطوير قدرات المعلمين، وإدارة الوقت، والأمن والسلامة، والدرجة الكلية للفاعلية الإدارية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في مجالي اتخاذ القرار، وإدارة الصراع.

وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجالي اتخاذ القرار، والجدول (37) يبينان ذلك

الجدول (37): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير الخبرة الإدارية، في مجال اتخاذ القرار

الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.209	*0.459
من 5-10 سنوات			0.250
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)

يتضح من الجدول (37) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في مجال اتخاذ القرار، بين ذوي الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أقل من 5 سنوات).

وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجالي إدارة الصراع، والجدول (38) يبينان ذلك

الجدول (38): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير الخبرة الإدارية، في مجال إدارة الصراع

الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		0.013	0.275
من 5-10 سنوات			*0.262
أكثر من 10 سنوات			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (38) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في مجال إدارة الصراع، بين ذوي الخبرة الإدارية (من 10-5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (من 5-10 سنوات).

9. النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:

ونصت الفرضية التاسعة على:

- لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

وبين الجدول (39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم.

الجدول (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم

المجال	موقع المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	شمال	141	3.37	0.65
	وسط	48	3.58	0.67
	جنوب	56	3.21	0.86
	المجموع	245	3.38	0.71
النمو المهني	شمال	141	3.27	0.79
	وسط	48	3.29	0.74
	جنوب	56	3.08	0.79
	المجموع	245	3.23	0.78
تطوير قدرات المعلمين	شمال	141	3.31	0.82
	وسط	48	3.66	0.68
	جنوب	56	3.18	0.88
	المجموع	245	3.35	0.82
اتخاذ القرار	شمال	141	3.31	0.93
	وسط	48	3.42	0.73
	جنوب	56	3.02	0.89
	المجموع	245	3.27	0.90
إدارة الوقت	شمال	141	3.48	0.74
	وسط	48	3.42	0.65
	جنوب	56	3.26	0.74
	المجموع	245	3.42	0.73
إدارة الصراع	شمال	141	3.30	0.88
	وسط	48	3.32	0.73
	جنوب	56	3.17	0.78
	المجموع	245	3.28	0.83

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	موقع المديرية	المجال
0.85	3.59	141	شمال	الأمن والسلامة
0.56	3.69	48	وسط	
0.69	3.51	56	جنوب	
0.77	3.59	245	المجموع	
0.71	3.37	141	شمال	الدرجة الكلية لمجالات الفاعلية الإدارية
0.60	3.48	48	وسط	
0.74	3.20	56	جنوب	
0.70	3.35	245	المجموع	

و للتعرف على دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية بين استجابات أفراد العينة وفق

متغير موقع مديرية التربية والتعليم، تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (40)

الجدول (40): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي, لفحص دلالة الفروق في درجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم, وفق متغير موقع مديرية التربية والتعليم

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات	3.637	2	1.819	3.637	*0.028
	خلال المجموعات	121.023	242	0.500		
	المجموع	124.660	244			
النمو المهني	بين المجموعات	1.515	2	0.758	1.254	0.287
	خلال المجموعات	146.247	242	0.604		
	المجموع	147.763	244			
تطوير قدرات المعلمين	بين المجموعات	6.472	2	3.236	4.940	*0.008
	خلال المجموعات	158.522	242	0.655		
	المجموع	164.994	244			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	4.720	2	2.360	2.993	0.052
	خلال المجموعات	190.795	242	0.788		
	المجموع	195.515	244			
إدارة الوقت	بين المجموعات	1.843	2	0.922	1.753	0.175
	خلال المجموعات	127.247	242	0.526		
	المجموع	129.090	244			
إدارة الصراع	بين المجموعات	798.	2	0.399	0.581	0.560
	خلال المجموعات	166.005	242	0.686		
	المجموع	166.802	244			
الأمن والسلامة	بين المجموعات	797.	2	0.398	0.676	0.510
	خلال المجموعات	142.717	242	0.590		
	المجموع	143.514	244			
الدرجة الكلية لمجالات الفاعلية الإدارية	بين المجموعات	2.049	2	1.025	2.111	0.123
	خلال المجموعات	117.487	242	0.485		
	المجموع	119.536	244			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (40) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجالات النمو المهني، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وإدارة الصراع، والأمن والسلامة، والدرجة الكلية للفاعلية الإدارية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجالي التخطيط، وتطوير قدرات المعلمين.

وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجالي التخطيط، ويبين الجدول (41) ذلك.

الجدول (41): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجال التخطيط

موقع المديرية	شمال	وسط	جنوب
شمال		0.209-	0.166
وسط			*0.375
جنوب			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)

يتضح من الجدول (41) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجال التخطيط، بين مديريات الوسط، ومديريات الجنوب، ولصالح مديريات الوسط.

وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في، وتطوير قدرات المعلمين ويبين الجدول (42) ذلك.

الجدول (42): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات متغير موقع مديرية التربية والتعليم, في مجال تطوير قدرات المعلمين

موقع المديرية	شمال	وسط	جنوب
شمال		-0.348*	0.134
وسط			0.428*
جنوب			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول (42) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم, في مجال تطوير قدرات المعلمين, بين مديريات الشمال, ومديريات الوسط, ولصالح مديريات الوسط.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم, في مجال تطوير قدرات المعلمين, بين مديريات الوسط, ومديريات الجنوب, ولصالح مديريات الوسط.

10. النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

ونصت الفرضية العاشرة على: لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent T-Test ونتائج الجدول (43) تبين ذلك.

الجدول (43): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	رئيس قسم (ن=73)		موظف في القسم (ن=172)		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
التخطيط	3.48	0.73	3.33	0.70	1.457	0.146
النمو المهني	3.34	0.74	3.18	0.79	1.519	0.130
تطوير قدرات المعلمين	3.46	0.77	3.31	0.84	1.311	0.191
اتخاذ القرار	3.35	0.84	3.23	0.92	0.910	0.364
إدارة الوقت	3.52	0.68	3.37	0.74	1.474	0.142
إدارة الصراع	3.38	0.77	3.23	0.85	1.318	0.189
الأمن والسلامة	3.69	0.71	3.55	0.79	1.291	0.198
الدرجة الكلية لمجالات الفاعلية الإدارية	3.46	0.68	3.31	0.71	1.502	0.134

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ودرجات حرية (243).

يتضح من الجدول (43) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

11. النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشر:

ونصت الفرضية الحادية عشر: لا يوجد هناك ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة المساءلة الإدارية ومجالاتها و الفاعلية الإدارية ومجالاتها لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient, لفحص الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد العينة على مجالات استبانة درجة تطبيق المساءلة الإدارية وإجاباتهم على مجالات استبانة درجة الفاعلية الإدارية .

وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط ايجابي قوية دالة إحصائيا على مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين درجة المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية , إذ بلغ معامل الارتباط(0.784).

الجدول (44) قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد العينة على مجالات استبانة درجة تطبيق المساءلة الإدارية وإجاباتهم على مجالات استبانة درجة الفاعلية الإدارية

الدرجة الكلية للفاعلية الإدارية	التخطيط	النمو المهني	تطوير قدرات المعلمين	اتخاذ القرار	إدارة الوقت	إدارة الصراع	الأمن والسلامة	الدرجة الكلية للفاعلية الإدارية
الانضباط الصفي	**0.357	**0.352	**0.372	**0.378	**0.446	**0.442	**0.452	**0.444
العمل والإنجاز	**0.676	**0.717	**0.738	**0.641	**0.662	**0.629	**0.653	**0.763
أخلاقيات الوظيفة	**0.559	**0.542	**0.539	**0.595	**0.550	**0.545	**0.518	**0.618
العلاقات الإنسانية	**0.609	**0.590	**0.671	**0.681	**0.528	**0.555	**0.641	**0.689
العلاقات الاجتماعية	**0.546	**0.627	**0.651	**0.571	**0.557	**0.510	**0.558	**0.625
الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية	**0.678	**0.701	**0.732	**0.695	**0.691	**0.666	**0.700	**0.784

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

يتضح من الجدول (44) أن قيم معاملات الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد العينة على مجالات استبانة درجة تطبيق المساءلة الإدارية وإجاباتهم على مجالات استبانة درجة الفاعلية الإدارية ايجابية وذات دلالة إحصائية إذ:

أ- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين إجابات أفراد العينة على مجال الانضباط الوظيفي وإجاباتهم على مجالات استبانة درجة الفاعلية الإدارية بين(0.352-0.452) وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.01$).

ب- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين إجابات أفراد العينة على مجال العمل والانجاز وإجاباتهم على مجالات استبانته درجة الفاعلية الإدارية بين (0.629-0.763) وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.01)$.

ج- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين إجابات أفراد العينة على مجال أخلاقيات الوظيفة وإجاباتهم على مجالات استبانته درجة الفاعلية الإدارية بين (0.5180-0.618) وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.01)$.

د- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين إجابات أفراد العينة على مجال العلاقات الإنسانية وإجاباتهم على مجالات استبانته درجة الفاعلية الإدارية بين (0.528-0.689) وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.01)$.

هـ- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين إجابات أفراد العينة على مجال العلاقات الاجتماعية وإجاباتهم على مجالات استبانته درجة الفاعلية الإدارية بين (0.546-0.651) وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.01)$.

و- تراوحت قيم معاملات الارتباط بين تقديرات أفراد العينة على الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية وتقديراتهم لدرجة الكلية للفاعلية الإدارية بين (0.666-0.784) وهي معاملات دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.01)$.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

- مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

-التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة إضافة إلى اقتراح بعض التوصيات بناء على هذه النتائج، وستتم عملية المناقشة حسب تسلسل أسئلة الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على:

ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم؟

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لجميع مجالات تطبيق المساءلة الإدارية وأظهرت نتائج التحليل أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت مرتفعة بشكل عام، وبمتوسط حسابي مقداره (3.65) وانحراف معياري (0.55) ونسبة مئوية (73.0).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم في فلسطين قد اهتمت كثيراً في تحقيق مستويات مرتفعة من المساءلة الإدارية واهتمامها بقسم الرقابة الإدارية والمالية وذلك حتى تضمن نجاح جهود التطوير والتوسع اللذين انتهجتهما في الآونة الأخيرة.

كما أظهرت نتائج التحليل أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في مجال الانضباط الوظيفي قد جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.65) و(درجة مرتفعة) بشكل عام، وكانت التقديرات مرتفعة لجميع الفقرات، مما يؤكد أن هنالك اهتماماً وتركيزاً من وزارة التربية على ضرورة الانضباط للمدير والتزامه بكافة القوانين والأنظمة وأنه سيتعرض للمساءلة

بدرجة كبيرة إذا تجاوز هذه القوانين، وقد يعود السبب إلى المركزية و وجود قسم الرقابة الإدارية والمالية، ولتأكيد هذه النتيجة احتلال الفقرات (1)(2)(3)(10) (الالتزام بساعات الدوام المدرسي)، (الالتزام بموعد بدء الفعاليات الصباحية)، (الالتزام بمواعيد العمل)، (الالتزام بالقوانين الرسمية عند تحديد الموازنة) و الدرجة الكلية للمجال تقديرات مرتفعة جدا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في مجال العمل والانجاز جاءت بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.64) و(بدرجة مرتفعة) بشكل عام، وكانت أعلى التقديرات (مرتفعة) لفقرة (11) انجاز العمل وفق خطته السنوية، وأقل التقديرات لفقرة (15) إدخال أساليب وطرق جديدة في إدارته لتطبيق المفاهيم الحديثة (إدارة التغيير، إدارة الصراع...).

وتعتبر الباحثة هذه النتيجة مؤشرا إلى أن المسؤولين يؤمنون بأهمية وضرورة انضباط المديرين والتزامهم بكافة القوانين والأنظمة في انجاز الأعمال وان ليس لديهم أدنى حد من الحرية في إبداء الرأي، وان المسؤولين سيقومون بمساءلة المديرين في حال تجاوزهم للقوانين مما يضيق من مجال الاجتهاد الشخصي والرأي عند تطبيق القوانين، أي الاهتمام بحرفية القانون لا بروح القانون، حيث انعكس ذلك على حصول مجال العمل والانجاز المرتبة الثالثة من حيث درجة تطبيق المساءلة الإدارية وتأكيدا لهذه النتيجة فقد حصلت الفقرات (11) (12) (16) (انجاز الأعمال وفق خطته السنوية)، (متابعة تقيد المعلمين بقوانين العقاب البدني)، (عقد اجتماعات دورية مع العاملين في المدرسة) على أعلى تقديرات، بينما حصلت الفقرات (14) (15) (17) (إدخال أساليب وطرق جديدة في إدارته لتطبيق المفاهيم الحديثة (إدارة التغيير، إدارة الصراع...))، (تشجيع العمل الجماعي بين المعلمين)، (متابعة قضايا وحاجات المعلمين المهنية) أقل التقديرات ضمن المجال. وترى الباحثة أن الوصول الى مستويات مرضية وعالية من العمل والانجاز يتطلب إدراكا كبيرا للمفاهيم الحديثة وكفاءة عالية لمهام العمل، وحد معين من الحرية في إبداء الرأي والاجتهاد أي العمل بروح القانون وليس بحرفيته.

كما أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد الدراسة لمجال أخلاقيات الوظيفة جاءت بالمرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.78) و(بدرجة مرتفعة).

وتعزو الباحثة حصول مجال أخلاقيات الوظيفة العامة على المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي ليس بالكبير من حيث درجة تطبيق المساءلة، أن تجاوز المدير لأخلاقيات الوظيفة العامة له دور أقل في تعريضه للمساءلة الإدارية، مقارنة مع تجاوزه لمجالي الانضباط الوظيفي والعمل والانجاز، ولعل السبب في ذلك يرجع الى الشروط التي وضعت كأساس لاختيار شاغلي الوظائف الإشرافية لأنها لم تركز على أخلاقيات الوظيفة العامة ولم تنطرق الى درجة المواطنة، حيث أنها تطرقت الى ما يحمله الشخص من مؤهلات علمية، وما لديه من خبرات فنية، أو سنوات خدمة أو ما شابه، ولم تنطرق الى قضية المواطنة وأخلاقيات الوظيفة العامة. وترى الباحثة أن الحياة الحالية تتطلب أن يكون التزام المدير بأخلاقيات الوظيفة العامة ذا أهمية أكبر من التزامه بمجالي الانضباط الوظيفي، والعمل والانجاز، فلا يمكن مساءلة المدير بدرجة أكبر إذا تجاوز مجال الانضباط الوظيفي، أو مساءلته بدرجة أقل لعدم التزامه بمجال أخلاقيات الوظيفة العامة.

وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية جاءت بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.71) و(بدرجة مرتفعة) من حيث التطبيق.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اتسام المجتمع الفلسطيني بوجود علاقات إنسانية بين أفراد كمجتمع عربي إسلامي بشكل عام، ومجتمع مناضل بشكل خاص الذي يدعو الى ضرورة بناء علاقات إنسانية للحفاظ على النسيج الاجتماعي لمواجهة ما خلفه ويخلفه الاحتلال من كوارث إنسانية، مما أدى إلى انعكاس ذلك على المجتمع وأنظمة التربية والتعليم الرسمية، وهذه النتيجة جاءت تأكيداً على اهتمام المسؤولين في التربية والتعليم وحرصهم على تحقيق مستويات عالية في مجال العلاقات الإنسانية حيث تم دمج ذوي الحالات الخاصة بالمدارس، وتأكيداً على ذلك حصول جميع الفقرات على تقديرات مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة في مجال العلاقات

الإنسانية، أي إن هناك اهتماما وحرصا من قبل المسؤولين على مراعاة قدرات ذوي الاحتياجات الخاصة من الطلبة، والابتعاد عن إثارة التعصب والطائفية بين المعلمين والطلبة، وإحسان معاملة المعلمين والطلبة، لبناء علاقات طيبة مع أسرة المدرسة، لما لها من أثر كبير في تحقيق المناخ البيئي المناسب والذي يؤثر في مستوى تحقيق الأهداف وجودتها.

كما أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات الاجتماعية جاءت بالمرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.75) و(بدرجة متوسطة) من حيث التطبيق.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن هناك تراجعاً في درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مجال العلاقات الاجتماعية بالمقارنة مع المجالات الأخرى، أي أن تجاوز المدير لهذا المجال يعرضه لمساءلة أقل مقارنة مع تجاوزه للمجالات الأخرى، وقد يعود سبب ضعف اهتمام المسؤولين بمجال العلاقات الاجتماعية، إلى ترسخ المفاهيم القديمة التي تعتبر المدرسة مكاناً مغلقاً تدار فيه العمليات التعليمية فحسب، وإهمال دور المدرسة في خدمة المجتمع المحلي، حيث أن المدرسة لم تعد مجرد إعداد النشء للحياة بل أصبحت مركز قيادة اجتماعية في البيئة والمجتمع الذي يحيط بها، وقاعدة للخدمات المحلية تتفاعل مع البيئة، لجعل الحياة المدرسية أكثر فاعلية، أو قد يعود السبب إلى ضعف صلة المجتمع بالمدرسة حيث يعتبر المجتمع المدرسة مسؤولية وزارة التربية والتعليم فقط، مما يسبب معوقات لدى المسؤولين في تطبيق المساءلة الإدارية في مجال العلاقات الاجتماعية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العتيبي (2008) التي بينت أن درجة المساءلة الإدارية وفق لتصورات أعضاء الهيئة التدريسية ذات مستوى مرتفع، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجعير (1993) التي بينت أن المديرين أظهروا فهماً عالياً لمبدأ المساءلة الإدارية، واتفقت مع نتيجة دراسة الروابدة والدويري (2004) والتي بينت أن المديرين في الوحدات الإدارية المبحوثة يتمتعون بالإدراك العالي لمفهوم المساءلة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الدريني (2000)، ودراسة القضاة (2000)، ودراسة الكسبري (2003)، ودراسة

ابوكركي(2003)، ودراسة الحمود (2007)، ودراسة بيكتل (1997)، ودراسة راجلاند (1999).

في حين اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزعبي (2003) التي بينت أن درجة تطبيق المسائلة الإدارية كانت متوسطة، وان مجال الانضباط الوظيفي شكل أعلى درجة تطبيق في حين شكل المجال الإنساني أدنى درجة تطبيق، واختلفت مع نتيجة دراسة أخورشيدة(2004) التي أشارت إلى أن درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المسائلة كان متوسطا، ودراسة العمري(2004)، ودراسة الحارث، (2005)، ودراسة العجمي، (2008)، ودراسة لأوندا(2009)، ودراسة بوش(1999).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على:

"ما درجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم؟"

وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لجميع مجالات الفاعلية الإدارية و أظهرت نتائج التحليل أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية جاءت متوسطة بشكل عام، وبمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري (0.70) ونسبة مئوية(67.0).

وتشير هذه النتيجة إلى مستوي التفاعل والمدى اللذين وصلت إليه وزارة التربية والتعليم في تحقيق الأهداف، بالإضافة الى تأثير الفاعلية الإدارية بالعديد من العناصر منها، عناصر عوامل النجاح والدعم المادي والبشري لتنفيذ البرامج، ومدى ملائمة البيئة الداخلية والخارجية للأهداف الشخصية للموظفين، واتجاهات المسؤولين، والمصادقية والقدرة على تقويم الفاعلية الإدارية للمؤسسة.

كما أظهرت نتائج التحليل أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في مجال التخطيط قد جاءت في

المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (0.71) و(بدرجة متوسطة) بشكل عام، وكانت التقديرات متوسطة لمعظم الفقرات، مما يدل على ضعف رضا المسؤولين عن فاعلية المديرين في مجال التخطيط، وقد يعود ضعف التخطيط الى أن معظم المديرين هم مدبرون تم اختيارهم حسب الأقدمية وأنهم غير مؤهلين للإدارة، وتأكيد هذه النتيجة حصول الفقرات (2)(3)(5)(6)، (مساعدة المعلمين في التخطيط السنوي منذ بداية العام الدراسي)، (مشاركة المعلمين في وضع خطة الإدارة وسياساتها منذ بداية العام الدراسي)، (إعداد خطة بديلة في الظروف الطارئة)، (تصميم خطته بحيث تتضمن أساليب مناسبة للتقويم) على تقديرات متوسطة. وترى الباحثة انه لا بد من العمل على رفع مستوى المديرين في مجال التخطيط.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في النمو المهني جاءت بالمرتبة السابعة، بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.78) و(بدرجة متوسطة) بشكل عام، وكانت أعلى التقديرات (مرتفعة) لفقرة (9) (المشاركة في الدورات والندوات العلمية التخصصية) و أقل التقديرات (14) (إجراء البحوث والدراسات من اجل تطوير العملية التعليمية التعلمية في المدرسة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المسؤولين يؤمنون بأهمية وضرورة النمو المهني لدى المديرين، لذا يتم إعداد الدورات والندوات العلمية التخصصية، ولكن هذه الدورات غير كافية ولا تحقق مستويات عالية من النمو المهني وخاصة في ظل التقدم في الإدارة التربوية والتطور التكنولوجي، وتأكيدا لذلك حصول الفقرة (14) (إجراء البحوث والدراسات من اجل تطوير العملية التعليمية التعلمية في المدرسة) على تقدير منخفض، أو قد يعود ذلك إلى أن مديري المدارس غير مقتنعين بضرورة النمو المهني، على اعتبار أن المدير يمارس وظيفته يتقاضى منها راتبا في نهاية كل شهر مقابل ذلك، وليس من الضروري الاهتمام بالنمو المهني الذي لا فائدة ترجى منه تعود على المدير، فليس هنالك مكافأة على ذلك.

وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال تطوير قدرات المعلمين جاءت بالمرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.82) و(بدرجة متوسطة) .

وتعود هذه النتيجة إلى أن فاقد الشيء لا يعطيه، فالمدير الذي لا يسعى لتطوير ذاته ولا يعمل على النمو المهني لإدارته، لا يستطيع العمل على تطوير قدرات المعلمين، فقد يخفق في تقدير وتحديد مسؤولية الأفراد بشكل جيد وفقا لقدراتهم واستعداداتهم، أو يعجز عن ممارسة أساليب إشرافية حديثة أثناء الزيارة الصفية للمعلمين، والكثير من الأمور التي تتطلب نموا مهنيا للمدير باعتباره قائد تربوي مهمته التنسيق بين كافة الجهود وتوفير كافة التسهيلات والإمكانات لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يقودها، حيث يعرض هذا العمل الحساس أدوارا مختلفة يجب على مدير المدرسة أن يطلع بها ليتمكن من تحقيق الأهداف المنشودة.

وأظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال اتخاذ القرار جاءت بالمرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.90) و(بدرجة متوسطة) .

وتعزو الباحثة السبب في الوصول إلى هذه النتيجة إلى معوقات شخصية لدى المديرين، كالتردد في اتخاذ القرارات، والركود إلى التقاليد والتفكير التقليدي، وعدم الثقة بالنفس، أو قد يكون له علاقة بقلّة المعرفة لديه.

كما أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال إدارة الوقت جاءت بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.73) و(بدرجة متوسطة) .

وتفسر هذه النتيجة الى أن أداء المدير في مجال إدارة الوقت جاء بالمرتبة الثانية بالمقارنة مع المجالات الأخرى، ويعود حصول هذا المجال على المرتبة الثانية إلى اهتمام المديرين بانجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بالوقت المعين، حتى يحوز على رضا رؤسائه ويكسب ثقتهم، لذا يحرص أن يكون أدائه مقبولا الى حد ما في هذا المجال، وحتى لا يتعرض للمساءلة في حال تجاوزه للوقت المحدد.

كما أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال إدارة الصراع جاءت بالمرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.83) و(بدرجة متوسطة) .

أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال إدارة الصراع تعبير عن أداء متوسط لمدير المدرسة رغم أنها تقع ضمن حد الكفاية وان كانت ليس بالمستوى المطلوب، حيث ينتظر من المدير أداء أفضل في هذه المهارة لما لها دور فاعل في تنظيم العمل وبالتالي تحقيق نتائج فاعلة. وقد حصلت أعلى التقديرات الفقرة (37)، (معالجة الخلافات بين المعلمين في المدرسة بحكمة)، وحصول الفقرة (34)، (استخدام الوسائل المنطقية في معالجة مواقف الصراع بما ينسجم مع أهداف المدرس) أقل التقديرات، مما يؤكد الجهد بالمدخل السلوكية بالإدارة التربوية الحديثة.

كما أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال الأمن والسلامة جاءت بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.70) و(بدرجة مرتفعة) .

أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى المديرين في مجال الأمن والسلامة جاءت بتقدير مرتفع، وتعزو الباحثة السبب في اهتمام المديرين بتوفير البيئة الصحية المناسبة في المدرسة، وتوفير المرافق الصحية المناسبة في المدرسة، والعمل على صيانة ممتلكات المدرسة بشكل متواصل، والعمل على توفير شروط الأمن والسلامة في المدرسة، وذلك يعود لاهتمام وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة الشديد في توفير البيئة الصحية والأمانة للطلاب واعتبارها على رأس الأولويات، لذا يكون أداء المدير في هذا المجال أكثر فاعلية وكفاءة حتى لا يتم مساءلتهم من قبل المسؤولين من كلتي الوزارتين وأولياء الأمور أيضا.

أظهرت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمجالات الفاعلية الإدارية ذات مستوى متوسط، وتعود هذه النتيجة إلى مستوى التفاعل والمدى اللذين وصلت إليهم وزارة التربية والتعليم في تحقيق الأهداف، ومدى التعاون المثمر والفعال بين الأجزاء الإدارية، وأن فعالية المؤسسة

تعتبر معياراً لمدى نجاحها في تحقيق الأهداف وإنجازها، وهنا تظهر أهمية الإداريين وفعاليتهم وقدراتهم في العمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

أظهرت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمجالات الفاعلية (مجال التخطيط، ومجال إدارة الوقت، ومجال الأمن والسلامة) حصلت على درجة كلية أعلى من مستوى الدرجة الكلية للفاعلية الإدارية، وحصلت مجالات (النمو المهني، ومجال تطوير قدرات المعلمين، ومجال اتخاذ القرار، ومجال إدارة الصراع) على درجة أقل من مستوى الدرجة الكلية للفاعلية الإدارية.

وبدل هذا أن الفاعلية الإدارية تتأثر بضعف المهارات والكفايات والتأهيل لدى المديرين، فحصول كل من مجال التخطيط، وإدارة الوقت، والأمن والسلامة على درجة أعلى من مستوى الدرجة الكلية للفاعلية الإدارية مؤشر على اهتمام المديرين بالإعمال الروتينية و الممارسات التقليدية للإدارة التربوية- أي إدارة تسير والسائدة بين المديرين- بينما حصول مجالات النمو المهني، ومجال تطوير قدرات المعلمين، ومجال اتخاذ القرار، ومجال إدارة الصراع على درجة أقل من مستوى الدرجة الكلية للفاعلية الإدارية مؤشر على الممارسات الإدارية الحديثة أي إدارة تطوير وتغيير والتي بحاجة إلى رفع مستواها لدى المديرين، حيث أن النتيجة ربما تشير إلى ضعف امتلاك المدير للمهارات والكفايات والمعارف الحديثة والتي لها دور ايجابي في رفع مستوى الفاعلية الإدارية لدى المديرين.

وترى الباحثة ضرورة تأهيل وتدريب مديري المدارس حتى يكونوا على مستوى من الوعي الواضح للنظريات الحديثة وأكثر امتلاكاً للكفايات والمهارات الإدارية واثقان ممارساتها العملية، ولا بد من الاهتمام بمعايير اختيار مدير المدرسة الثانوية.

وانتفتت العديد من الدراسات مع نتائج هذه الدراسة من حيث المستوى التي حصلت عليه الفاعلية الإدارية على مختلف أصنافها، فكانت دراسة حداد(1993) تدل أن درجة فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن متوسطة، ودراسة الشنطي (2005) تدل أن درجة مستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين كانت متوسطة، ودراسة زهد (1995)، ودراسة العسيلي(2006)، ودراسة حتاملة

(1989), ودراسة طناش (1993), ودراسة أخورشيدة (2004), ودراسة العسيلي (2006), ودراسة.

واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة البرعمي (2005) و التي قد بينت نتائجها أن درجة فاعلية المدرسة الأساسية من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين كانت عالية وفي جميع مجالات الفاعلية, ونتائج دراسة العتيبي (2008) التي بينت أن مستوى فاعلية الجامعات الحكومية السعودية كان مرتفعاً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على:

ما العلاقة بين درجة المساءلة والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم؟

وللإجابة عن السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد الارتباط وقوته بين متغيري درجة تطبيق المساءلة الإدارية, ودرجة الفاعلية الإدارية و أظهرت النتائج وجود ارتباط ايجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية.

وتعزو الباحثة ذلك الى أن وعي المسؤولين بمفهوم المساءلة ومعرفتهم بعناصرها سوف يدفعهم للاجتهاد في العمل وبذل المزيد من الجهد والعمل في سبيل مساعدة المديرين على تحقيق أفضل النتائج للمدرسة وبذلك تصبح المدرسة فاعلة, ويتم انجاز الأعمال والمهام بصورة دقيقة وفعالة.

وهذه النتيجة تتفق مع طبيعة النفس البشرية والتي تحتاج الى المراقبة والمتابعة لانجاز الأعمال بالشكل الأمثل, فكلما شعرنا بالمسؤولية أكثر, التزمنا بأعمالنا أكثر, وإحساسنا بالمساءلة عن أعمالنا يجعلنا نهتم بعملنا ونقوم بانجازه بأفضل شكل, وكذلك المدير فكلما أدرك انه مسأل عن عمله فهذا يجعله ذلك حريصاً" على أدائه بأفضل شكل, مما ينعكس على فاعلية المدرسة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العتيبي (2008) حيث يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية (الانضباط الوظيفي, العمل والإنجاز, أخلاقيات الوظيفة العامة) في فاعلية الجامعات الحكومية السعودية.. كما واتفقت مع نتائج دراسة اخورشيدة (2006), ودراسة المحمود (1999), ودراسة جورمان (1998).

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والمتعلقة بفرضيات الدراسة:

هل يوجد أثر لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والمحافظة, والمسمى الوظيفي في القسم) في درجة المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم.

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الجنس, في مجالات الانضباط الوظيفي, والعلاقات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية, والدرجة الكلية لتطبيق المساءلة الإدارية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الجنس, في مجال العمل والإنجاز, ولصالح الإناث.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المسؤولين ذكورا وإناثا يساءلون بنفس الدرجة والآلية, والسبب في ذلك قد يكون نتيجة تشابه الخلفية العلمية والبيئة التعليمية التي جاء منها كلا الجنسين, وكذلك تشابه الخبرات التي يمرون بها في حياتهم العلمية والأكاديمية, وقد يكون أيضا بسبب تطبيق القوانين والتعليمات في المساءلة الإدارية على كلي الجنسين دون تمييز بينهم.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (2003) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغير الجنس, ودراسة أبوكركي (2003) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إدراك مفهوم المساءلة التربوية يعزى لمتغير الجنس, .

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الكسبري (2003) التي أشارت إلى وجود تأثير لمتغير الجنس على المساءلة الإدارية, ودراسة أخوارشيدة (2004) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة ومستوى فاعلية المدارس تعزى لمتغير الجنس, ومع دراسة الحارث (2005) التي اظهرت فروقا ذات دلالة إحصائية لإتجاهات مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الجنس, وكانت الفروق لصالح الإناث, ودراسة العجمي (2008) التي أشارت إلى أن هناك فروقا دالة إحصائية لمتغير الجنس على درجة تطبيق المساءلة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت ولصالح الذكور.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الجنس, في مجال العمل والإنجاز, ولصالح الإناث.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة التربية التي نشأت عليها الإناث, والتي تضعهن دائما موضع متابعة ومساءلة, أو قد يكون شعور الإناث بعدم تغير نظرة المجتمع لهن وإقراره بدورهن الفاعل في تنمية وتطوير كافة مرافق المجتمع, وقد يكون لهذه الأسباب الأثر البارز في عدم توافق الإناث مع الذكور في تقدير درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مجال العمل والإنجاز.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة الكسبري(2003) التي أشارت إلى تأثير اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية بمتغير الجنس بفارق بسيط لصالح الذكور، ودراسة أخوارشيدة (2004) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساواة ومستوى فاعلية المدارس تعزى لمتغير الجنس، ومع دراسة الحارث(2005) التي أظهرت فروقا ذات دلالة إحصائية لإتجاهات مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث، ودراسة العجمي(2008) التي أشارت إلى أن هناك فروقا دالة إحصائية لمتغير الجنس على درجة تطبيق المساواة التربوية من قبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لصالح الذكور.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (2003) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساواة الإدارية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة أبوكركي(2003) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إدراك مفهوم المساواة التربوية يعزى للجنس.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساواة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق المساواة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، وأخلاقيات الوظيفة، والعلاقات الإنسانية والدرجة الكلية لتطبيق المساواة الإدارية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن تحديد درجة تطبيق المساءلة الإدارية ضمن هذه المجالات لا يحتاج إلى مؤهل علمي، فالفرد الذي يحمل مؤهلاً أقل من بكالوريوس يستطيع تحديد درجة تطبيق المساءلة الإدارية بدرجة مقارنة ومساوية لتحديد الفرد الذي يحمل بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس، فتحديد درجة تطبيق المساءلة في مجالات الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، وأخلاقيات الوظيفة، والعلاقات الإنسانية لا تحتاج لمؤهل علمي مرتفع، لأن تلك المفاهيم واضحة ولا تحتاج إلى تخصص دقيق لتحديد درجة تطبيقها.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها القضاة وأيوب (1997) والتي أظهرت أن المؤهل العلمي ليس له أثر في درجة رضا العاملين عن معايير المساءلة، ودراسة أبو الكركي (2003) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إدراك مفهوم المساءلة التربوية المؤهل العلمي، ودراسة الزعبي (2003) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات المؤهل.

واختلفت الدراسة مع دراسة الكسبري (2003) التي أشارت إلى تأثير اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية بمتغير المؤهل العلمي، ودراسة العجمي (2008) التي أظهرت أن هناك فروقاً دالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة التربوية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح المديرين الذين يحملون الدرجة الجامعية ودبلوم إدارة مدرسية والدرجة ماجستير فما فوق، ودراسة العمري (2004) والتي كانت لصالح البكالوريوس، ودراسة الحارث (2005) وكانت لصالح حملة الدبلوم.

كما أظهرت النتائج الإحصائية وجدد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجال العلاقات الاجتماعية، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجال العلاقات الاجتماعية، وكانت لصالح بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس.

وقد تعزى هذه النتيجة الى كون حملة البكالوريوس وأعلى من بكالوريوس أكثر إدراكا للمفاهيم الحديثة التي دخلت في النظام التربوي مثل مفهوم المساءلة الإدارية في مجال العلاقات الاجتماعية، وأهمية مساءلة المديرين في هذا المجال لأهميته في تحقيق أهداف المؤسسة العلمية بكفاية وفاعلية، كما إن زيادة المؤهل العلمي للمسؤولين تمكنهم من التعرض لمستويات تعليمية أعلى تجعلهم أكثر تقبلا للأفكار الجديدة، وأكثر امتلاكاً لمقومات إثبات الجدارة في ظل أنظمة المساءلة التي تتجه الى البحث عن الأفضل والأكثر تمييزاً.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المحمود (1999)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التقويم والمساءلة تعزى للمؤهل، و دراسة الكسبري (2003) التي أشارت إلى تأثير اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية بمتغير المؤهل العلمي، ودراسة العمري (2004) والتي كانت لصالح البكالوريوس. ودراسة الحارث (2005)، اخورشيدة (2004)، ودراسة العجمي (2008) التي اظهرت ان هناك فروقا دالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة التربوية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح المديرين الذين يحملون الدرجة الجامعية الاولى ودبلوم إدارة مدرسية ودرجة ماجستير فما فوق.

واختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها القضاة وأيوب (1997) والتي أظهرت أن المؤهل العلمي ليس له اثر في درجة رضا العاملين عن معايير المساءلة، ودراسة ابو الكركي (2003) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على إدراك مفهوم المساءلة التربوية المؤهل العلمي، ودراسة الزعبي (2003) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغيرات المؤهل.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في مجالات الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، وأخلاقيات الوظيفة، والعلاقات الاجتماعية والدرجة الكلية لتطبيق المساءلة الإدارية.

وهذا يعنى أن متغير سنوات الخبرة لم يؤثر بدلالة إحصائية على تقديرات أفراد العينة لدرجة للمساءلة الإدارية في هذه المجالات، وتفسير الباحثة لهذه النتيجة بأن المسؤولين، وبغض النظر عن سنوات خبراتهم، يقومون وبالدرجة نفسها بتطبيق هذه الفقرات وربما كان السبب وراء ذلك الالتزام الشديد بتطبيق القوانين والتعليمات، وربما يعود الى المركزية التي تمارسها الإدارة العليا على المسؤولين مما يحد من إبداعهم وتميزهم، وعدم إتاحة الفرصة لهم للاستفادة من خبراتهم في اتخاذ القرارات الرشيدة من أجل التطوير في العمل، أي عدم استخدام الحكم الشخصي والعمل بنقض القوانين والأنظمة والتعليمات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المحمود (1999) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التقويم والمساءلة تعزى للخبرة، ودراسات الحارث (2005)، والدريني (2000)، والزعبي (2003)، والتي اظهرت جميعا عدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير الخبرة.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الكسبري (2003) التي أظهرت وجود فروق في اتجاهات المديرين ولصالح أكثر من 10 سنوات، وكذلك دراستي ابوكركي (2003)، واخو أرشيدة (2004).

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في مجال العلاقات الإنسانية، وقد تم استخدام اختبار

شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجال العلاقات الإنسانية. فكانت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في مجال العلاقات الإنسانية، بين ذوي الخبرة الإدارية (من 5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (من 5-10 سنوات).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المسؤولين ضمن الخبرات القصيرة يكونون أكثر حماسا وتفهما لأهمية العلاقات الإنسانية في عمليات الاتصال والتواصل بين المديرين وكل من المجتمع المحلي والمعلمين والطلبة، وما لها من اثر في تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية، أو ربما يعود السبب في أنهم أكثر حرصا على تطبيق القوانين ومبادئ المساءلة، وذلك سعيا إلى إثبات كفاءتهم أولاً أو خوفا من تعرضهم للمساءلة ثانيا، بينما يتضح ان المسؤولين أصحاب الخبرة الطويلة يميلون إلى النمطية والروتين في العمل التي يعيق ممارستهم للمساءلة والاستفادة منها بصورة فاعلة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الكسبري (2003) والتي أظهرت وجود فروق في اتجاهات المديرين ولصالح أكثر من 10 سنوات، وكذلك دراسة أبوكركي (2003)، ودراسة اخوآشيدة (2004)، واللتي أظهرتا نفس النتيجة في هذا المجال.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة المحمود (1999) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التقويم والمساءلة تعزى للخبرة، و كذلك دراسة الحارث (2005)، ودراسة كل من الدريني (2000)، والزعبي (2003).

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجالات العمل والإنجاز، وأخلاقيات الوظيفة، والعلاقات الاجتماعية، والدرجة الكلية لتطبيق المساءلة الإدارية.

و تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المسؤولين وفي كافة مديريات التربية والتعليم التي شملتها عينة الدراسة يعملون وبشكل متقارب على تطبيق القوانين والتعليمات نفسها، فهذه القوانين والتعليمات واحدة ولا يوجد أي اختلاف فيها يعود إلى مكان تطبيقها، فالسلوكيات هي نفسها سواء طبقت في الشمال أو الجنوب أو الوسط، وبالتالي نجد تقارباً في تطبيق هذه السلوكيات عبر كل مناطق الضفة، وذلك يعني إن الجميع يعملون تحت ظل قانون واحد هو قانون التربية والتعليم، والأنظمة والتعليمات التي تصدر عن الوزارة، فلا يمكن لوزارة واحدة أن تصدر تعليمات مختلفة لمديرياتها كل حسب منطقتها.

و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (2004) التي أظهرت عدم وجود اثر لمتغير المنطقة لتقديرات العاملين لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية.

كما أظهرت النتائج وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجالي الانضباط الوظيفي، والعلاقات الإنسانية، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجالي الانضباط الوظيفي، والعلاقات الإنسانية، فأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم في مجال الانضباط الوظيفي، بين مديريات الشمال، ومديريات الوسط، ولصالح مديريات الشمال، وبين مديريات الشمال، ومديريات الجنوب، ولصالح مديريات الشمال.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجال العلاقات الإنسانية، بين مديريات الشمال، ومديريات الجنوب، ولصالح مديريات الشمال.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن محافظات الوسط والجنوب تتميز بوفرة فرص العمل فيها، لوفرة المؤسسات الخاصة و الشركات، بينما تقل هذه الفرص في الشمال، و كذلك الميل للعمل في الشركات عن العمل في سلك التربية والتعليم لتدني الرواتب مقارنة بمستوى الدخل في محافظات الجنوب والوسط، فلا يهتمون كثيرا بالتعليم ووظائف التربية والتعليم، فالناظر لمخرجات العمليات التعليمية يجد أن المخرجات في الشمال أفضل، أي ان هنالك اهتماما اكبر نحو العمليات الإدارية في محافظات الشمال، ومنها المساءلة الإدارية المتمثلة في مجال الانضباط الوظيفي، كما أن بعد محافظات الشمال عن وزارة التربية والتعليم يجعلها أكثر حرصا على الارتكاز على كوادر مؤهلة قادرة على الاعتماد على الذات وبذل جهد مضاعف وبشكل مستمر، وبجو من العلاقات الإنسانية العالية، وبضرورة بناء علاقات طيبة مع أسرة المدرسة لزيادة فاعلية وكفاءة المؤسسة التعليمية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

ونصت الفرضية الخامسة على:

لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-

test

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، في مجالات الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، والعلاقات الإنسانية، والدرجة الكلية لتطبيق المساءلة الإدارية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن معظم القوانين والأنظمة المتعلقة بالانضباط الوظيفي والعمل والإنجاز هي قوانين واضحة لدى كل من الموظفين ورؤساء الأقسام و بنفس الدرجة، كما أن مجال العلاقات الإنسانية لا يحتاج لمرتبة وظيفة (موظف أو رئيس قسم) حتى يتم تقدير درجة تطبيقها لدى مديري المدارس الثانوية.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، في مجالي أخلاقيات الوظيفة، والعلاقات الاجتماعية، ولصالح رؤساء الأقسام.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة، بأن السبب ربما يعود إلى إطلاع الموظفين على الأنظمة والقوانين والتشريعات والتعليمات في هذين المجالين اقل من درجة إطلاع رؤساء الأقسام، فالموظفين يغلب عليهم الطابع الفني، بينما رؤساء الأقسام بحكم الإطلاع على جميع التشريعات التربوية (قوانين، وأنظمة، وتعليمات) وبحكم أنهم مسؤولون عن الموظفين، فبإمكانهم من خلال الموظفين تمرير معظم التعليمات والتشريعات والأنظمة التربوية للميدان.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (2003) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي، ودراسة الروابدة والدويري (2004).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

ونصت الفرضية السادسة على:

لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent T-Test.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الجنس، في مجال إدارة الصراع.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن تقديرات كل من الذكور والإناث لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس في مجال إدارة الصراع كانت متساوية، والسبب في هذه النتيجة حادثة هذا المفهوم وغموضه عند كل من الذكور والإناث.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الجنس، في مجالات التخطيط، والنمو المهني، وتطوير قدرات المعلمين، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، والأمن والسلامة، والدرجة الكلية لمجالات تطبيق الفاعلية الإدارية، ولصالح الإناث.

وترى الباحثة أن ذلك يعود إلى رضا الإناث عن عملهن أكثر من رضا الذكور، وإلى نظرة المجتمع الإيجابية لعمل المرأة في مهنة التعليم مما جعلها تحظى باحترام وتقدير وثقة المجتمع، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المرأة قد تحقق ذاتها من خلال عملها في هذه المهنة،

لأنها تتناسب وطبيعتها كأمر مربية، وربما يعود السبب أيضا أن الإناث لديهن القدرة على انجاز المهام ومتابعة الأمور بصورة شمولية أكثر من الذكور.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة الشنطي (2005) التي أظهرت وجود فروقا دالة إحصائية لمتغير الجنس في تقدير مستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين ولصالح الإناث، ودراسة البرعمي (2005) التي أظهرت فروق دالة إحصائية لمتغير الجنس في تقدير درجة فاعلية المدرسة الأساسية ولصالح الإناث، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة حداد (1993)، وزهد (1995)، والعسيلي (2006).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

ونصت الفرضية السابعة على:

لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالات التخطيط، والنمو المهني، وتطوير قدرات المعلمين، وإدارة الصراع، والأمن والسلامة، والدرجة الكلية للفاعلية الإدارية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى توحيد البرامج التدريبية التي يلتحق بها المسؤولين لتمتيتهم مهنيا، وإلى نتيجة الاهتمام المتزايد الذي توليه وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بتأهيل وتدريب المسؤولين، مما كان لهما أثر في امتلاك المسؤولين فهما متقاربا لمتطلبات تلك المجالات وما تتضمنه من ممارسات خاصة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجالي اتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجالي اتخاذ القرار، وإدارة الوقت.

فأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجال اتخاذ القرار، بين حملة (أقل من بكالوريوس)، وحملة البكالوريوس، ولصالح حملة البكالوريوس، وبين حملة (أقل من بكالوريوس)، وحملة (أعلى من بكالوريوس)، ولصالح حملة (أعلى من بكالوريوس).

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في مجال إدارة الوقت، بين حملة (أقل من بكالوريوس)، وحملة البكالوريوس، ولصالح حملة البكالوريوس.

أن اختلاف تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية في مجالي اتخاذ القرار وإدارة الوقت ولصالح بكالوريوس وأعلى من بكالوريوس ربما يعود إلى أنه كلما زاد مستوى الدرجة العلمية فإنها تزبد من تطور ونمو المسؤولين مهنيًا وتحسين من أدائه الوظيفي داخل مؤسسته، وبما أن مجالي اتخاذ القرار وإدارة الوقت من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية فإنهما يحتاجان إلى متخصصين يستطيعون تقدير درجة فاعليتها بطريقة أفضل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشنطي (2005) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في تقدير مستوى الفاعلية الإدارية لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين ولصالح الإناث، ودراسة البرعمي (2005) التي أظهرت فروقا دالة

إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في تقدير درجة فاعلية المدرسة الأساسية ولصالح أقل من بكالوريوس ودراسة زهد (1995).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

ونصت الفرضية الثامنة على:

لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)،

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في مجالات التخطيط، والنمو المهني، وتطوير قدرات المعلمين، وإدارة الوقت، والأمن والسلامة، والدرجة الكلية للفاعلية الإدارية.

وقد تعزى هذه النتيجة الى أن العاملين في المؤسسات التربوية يفتقرون الى ممارسة ومعايشة أنظمة فعالة جادة مهما كانت خبراتهم ومواقعهم الوظيفية، والتي ربما تعود إلى المركزية التي تمارسها الإدارة العليا على الإداريين بالمدارس مما يحد من إبداعهم وتميزهم، أو ربما يعود السبب الى اعتبار أن جميع العاملين يخضعون لنفس ظروف العمل الموضوعية ودون تمييز على أساس عدد سنوات الخبرة، أو اعتبار أن الإدارة المدرسية مهنة لها خصائص وضوابط ومتطلبات يستلزم من المسؤولين على اختلاف سنوات خدمتهم التأكد عليها، أو قد يكون السبب في المرجعية الواحدة التي تشكل مصدرا مركزيا واحدا لمدير المدرسة والمتمثل في الجهات المعنية بتقييم أداء الإدارة المدرسية.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في مجالي اتخاذ القرار، وإدارة الصراع، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجالي اتخاذ القرار، وإدارة الصراع.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في مجال اتخاذ القرار، بين ذوي الخبرة الإدارية (أقل من 5 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (أقل من 5 سنوات).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون المسؤولين أصحاب الخبرة القصيرة لديهم الجراءة والاندفاع والحماس نحو العمل، كما أنهم على الأغلب حديثي التخرج من الجامعات و تعرضوا لمساقات زادت من فهمهم وإدراكهم ورؤيتهم نحو مفهوم اتخاذ القرارات التي تعد من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، وبالتالي يصبح لهؤلاء القدرة في تقدير فاعلية الإدارة التربوية في اتخاذ القرارات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية، في مجال إدارة الصراع، بين ذوي الخبرة الإدارية (من 5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات)، ولصالح (من 5-10 سنوات).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن أصحاب الخبرة من (5-10) سنوات هم ممن لديهم المعرفة العلمية والفنية الكافية، وهم أكثر حماساً نحو العمل، وذلك من أجل إثبات وجودهم، وتحقيق ذواتهم، فهم أقدر على تقدير الفاعلية الإدارية ضمن مجال إدارة الصراع عن أصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات والذين تسلل إليهم الملل الوظيفي الناتج عن الروتين وإهمالهم النمو المهني والإطلاع على المفاهيم الحديثة التي دخلت الإدارة التربوية حديثاً.

وافقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة زهد (1995)، ودراسة طنّاش (1993)، ودراسة البرعمي (2005)، التي أشارت جميعها الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

واختلفت مع دراسة العسيلي (2006) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تقدير مديري ومعلمي المدارس نحو فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة في مدينة الخليل باختلاف سنوات الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:

ونصت الفرضية التاسعة على:

لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم.

ولفحص هذه الفرضية استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجالات النمو المهني، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وإدارة الصراع، والأمن والسلامة، والدرجة الكلية للفاعلية الإدارية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجالي التخطيط، وتطوير قدرات المعلمين، وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، لمعرفة مصدر التباين في مجالي التخطيط، وتطوير قدرات المعلمين.

لقد بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجال التخطيط، بين مديريات الوسط، ومديريات الجنوب، ولصالح مديريات الوسط.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع مديرية التربية والتعليم، في مجال تطوير قدرات المعلمين، بين مديريات الشمال، ومديريات الوسط، ولصالح مديريات الوسط، وبين مديريات الوسط ومديريات الجنوب، ولصالح مديريات الوسط.

وتعزو الباحثة السبب في هذه النتيجة إلى أن محافظات الوسط وبحكم قربها من وزارة التربية والتعليم، فإنها تعتمد في عملية التخطيط وتطوير قدرات المعلمين على الوزارة من حيث إمدادها بالبيانات والمعلومات الجاهزة والقرارات المباشرة والسريعة، وكذلك توفير برامج تدريبية مختلفة للمعلمين بأسرع وقت وأقل جهد مما يزيد من فاعلية المؤسسات التعليمية في الوسط عن الجنوب والشمال.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

ونصت الفرضية العاشرة على:

لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولفحص الفرضية استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent T-

.Test

فأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد العينة لدرجة الفاعلية الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون الموظف يقوم بنفس المهام والأدوار في الإشراف والمتابعة وتقييم أداء مدير المدرسة بدرجة مساوية لما يقوم به رئيس القسم، وبذلك فمن الطبيعي أن لا يكون هنالك فرق في درجة تقدير الفاعلية الإدارية لدى مديري المدارس، كما أن الموظفين ورؤساء الأقسام يعملون كفريق وبشكل مباشر، فيعقدون الاجتماعات الدورية، ويشاركون في وضع الخطط واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل فمن الطبيعي أن تتقارب وجهة نظرهم.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة طنّاش (1993)، وحتاملة (1990)، وحداد (1993)، وزهد (1995)، والبرعمي (2005)، والتي أشارت جميعها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشر:

ونصت الفرضية الحادية عشر: لا يوجد هناك ارتباط إيجابي دال إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة المساءلة الإدارية ومجالاتها و الفاعلية الإدارية ومجالاتها لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية.

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient، لفحص الارتباط بيرسون بين إجابات أفراد العينة على مجالات استبانته درجة تطبيق المساءلة الإدارية وإجاباتهم على مجالات استبانته درجة الفاعلية الإدارية .

وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط إيجابي قوية دالة إحصائياً على مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين درجة المساءلة الإدارية والفاعلية الإدارية ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.784).

هذه النتيجة تتفق مع طبيعة النفس البشرية والتي تحتاج إلى المراقبة والمتابعة لانجاز الأعمال بالشكل الأمثل، فكلما شعرنا بالمسؤولية أكثر، التزمنا بأعمالنا أكثر، وإحساسنا بالمساءلة عن أعمالنا يجعلنا نهتم بعملنا ونقوم بانجازه بأفضل شكل، وكذلك المدير فكلما أدرك انه مسأل عن عمله فهذا يجعله ذلك حريصاً" على أدائه بأفضل شكل، مما ينعكس على فاعلية المدرسة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة اخوارشيدة التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطيه بين درجة وعي المعلمين والمعلمات لمفهوم المساءلة ومستوى فاعلية المدارس .

ثالثاً: التوصيات

بناء على النتيجة التي حصلت عليها الدراسة ، فان الباحثة توصي بما يلي:

- 1_تطوير وصف وظيفي واضح حتى يتمكن المديرون من معرفة السلوكيات التي تعرضهم للمساءلة الإدارية للحد من تكرار الأخطاء، والتميز في العمل، وإحسان التعامل مع الرؤساء.
- 3- ضرورة قيام المؤسسات التعليمية بكافة مستوياتها بطرح مسابقات ذات صلة بالمساءلة الإدارية حتى تصبح من الأمور المعروفة لغالبية أفراد المجتمع.
- 4- عمل دورات تدريبية ولقاءات للقائمين على عملية المساءلة الإدارية لإكسابهم مهارات التعامل مع المجتمع مما يؤدي إلى تفعيل هذا الجانب لديهم وانعكاس آثاره بشكل ايجابي على أداء المديرين.
- 5- ضرورة ربط العقوبة مع التطبيق، فبدون العقوبة لا يمكن إنجاح نظام المساءلة، و من الضروري أيضاً ترسيخ مبدأ الثواب عن طريق إيجاد حوافز مادية أو معنوية أو وظيفية للمتميزين في أدائهم.
- 6- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم باستخدام بعض البرامج التدريبية التي من شأنها أن تصقل قدرات المسؤولين والمديرين والمعلمين، للقيام بمهامهم بشكل فعال.

7- عقد دورات تدريبية ومستمرة لمديري المدارس لتعزيز كفاياتهم الفنية و الإدارية , لمواجهة التطورات المستقبلية ,وكذلك رفع كفاياتهم في مجالات تطور العاملين في المدرسة.

8- إجراء دراسات مشابهة تتناول وجهة نظر المديرين, المعلمين, وأولياء الأمور, ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

القران الكريم.

آل الحارث, يحيى صالح عرمان.(2005): "إتجاهات مديري المدارس الإبتدائية في منطقة حائل نحوواقع ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية", رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.

ابو شرخ, هشام حامد.(2009). "درجة فاعلية اداء مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة وسبل تطويرها". رسالة ماجستير غير منشورة,كلية الدراسات العليا , الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين.

ابوكر كوكي, ساجدة غالب مهاوي.(2003). "مدى إدراك مديري المدارس الحكومية لمفهوم المساءلة التربوية وأهدافها وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات في الأردن". أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة عمان العربية, عمان, الاردن.

أخوراشيدة, عالية خلف.(2004) . "درجة وعي المعلمين والمعلمات في مدارس الثانوية العامة في الأردن بمفهوم المساءلة وعلاقة ذلك بفاعلية المدرسة", أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة عمان العربية, عمان, الأردن.

أخوراشيدة, عالية خلف(2006) . "المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية" . ط 1. دار ومكتبة الحامد, عمان, الأردن. في فلسطين" , رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة النجاح الوطنية, نابلس, فلسطين.

أفندي, عطية حسن.(2002). "الإدارة العامة: إطار نظري ومدخل التطوير وقضايا هامة في الممارسة", جامعة القاهرة, القاهرة, مصر.

- المحمود، أحمد صبحي عبد الرحمن .(1999). "درجات المساءلة والتقويم في الإشراف التربوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- المدني، معن بن محمد بن عبد الفتاح بنونه .(2007). "المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتها في إدارات التربية والتعليم"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- بدر، حامد.(1982). "الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت". مجلة العلوم الاجتماعية، 11(3): 63-71.
- البدر، طارق عبد الحميد.(2001). الاساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البرادعي، عرفان.(1988). مدير المدارس الثانوية: صفاته، مهماته. أساليب اختياره وإعداده"، دار الفكر، دمشق، سوريا.
- البرعمي، سميرة (2005): "فاعلية المدارس الأساسية الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- بطاح، أحمد.(2006). "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية". ط(1)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البهواشي، السيد عبد العزيز.(2006). "المدرسة الفاعلة مفهومها، إدارتها، آليات تحسينها، ط(1). دار عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- التهامي، محمد جودت.(2004). *تفعيل المسؤوليات المجتمعية*، مجلة التربية، 7 (13): 35-47.
- توق، محيي الدين. (1997). "المساءلة الإدارية والديمقراطية". ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية، عمان، الأردن.

الجغبير، عبد الآلة. (1993). "درجة فهم مديري الأقسام في وزارة التربية والتعليم للمناخ الديمقراطي ولمبدأ المساءلة وأثر ذلك في سلوكهم الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

حتاملة، مشهورة موسى محمد. (1989). "تصورات المشرفين التربويين والمعلمين وأولياء الأمور للمدير الفعال في المدرسة الثانوية الحكومية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

حداد، كوثر يوسف سلامة. (1993). "درجة فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الحربي، قاسم بن عائل. (2006). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين. مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض، السعودية.

الحمود، لاما صقر احمد. (2007). "أنموذج مقترح للمساءلة على مستوى المدرسة الثانوية العامة الأردنية في ضوء الواقع الإتجاهات الإدارية المعاصرة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان ال، عمان، الأردن.

الدريني، لبنى نعيم احمد. (2000). "إتجاهات مديري المدارس الثانوية نحوالمساءلة في محافظة العاصمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الروابدة، محمد علي، 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. 20(2):721-753.

الزامل، أحمد. (1991). "المساءلة الإدارية والمحاسب الإداري".مجلة البحوث التجارية.2(1)-22.

الزعبي، ميسون طلاع .(2003). "درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

زهد، وائل هشام عبد الرحيم (1995): "فاعلية المدارس الحكومية الأساسية في مديرية تربية عمان الكبرى الأولى من وجهة نظر المديرين والمشرفين والمعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

سمير، حنان موسى محمد.(2008). واقع المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبوديس، فلسطين.

الشنطي، نعمت خالد.(2005). "الفعالية الإدارية والنمط القيادي السائد لدى مديري وزارة الشباب والرياضة في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر موظفيها: دراسة حالة". رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.

صالح، الايهم.(2003). المدير الفعال.. www.annajah.net/article.php.

صوفان، احمد إبراهيم.(1989). "مدى توافر القيادات الإدارية في المناصب العليا مقارنة بالكفاءات الأخرى في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الطناش، سلامة.(1993). "التعرف الى مستوى فاعلية المدرسة الثانوية الحكومية في محافظة اربد". مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك، 9، (1)، 169-193.

الطويل، هاني عبد الرحمن.(1997). "المساءلة -تصورات حديثة". ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية، عمان، الأردن.

الطويل, هاني عبد الرحمن.(1999). "الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق". دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.

الطويل, هاني عبد الرحمن.(2000). "العولمة والنظام التربوي". ورقة عمل مقدمة لندوة العولمة ومستقبل النظام التربوي في الأردن, عمان, الأردن.

عابدين, محمد عبد القادر.(2001). الإدارة المدرسية الحديثة, الطبعة الاولى, دار الشروق للنشر, رام الله, فلسطين.

العتيبي, راشد غازي.(2008). "أثر المساءلة الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية العربية السعودية". رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤتة, الكرك, الأردن.

العجمي, سرور مذكر (2008): "درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لها". رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عمان العربية, عمان, الأردن.

العسيلي, رجاء زهير .(2006): "تقرير درجة فاعلية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل", مجلة العلوم التربوية, جامعة القدس المفتوحة. 8(4): 181-195 .

العمرى, حيدر محمد بركات.(2004). "واقع المسائلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن: دراسة تحليله تطويريه", رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.

العمرى, خالد.(1992). "السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين", مجلة أبحاث اليرموك, جامعة اليرموك, 8(1) 174-143.

فهيمى, عزت. (1980). سلطة التأديب بين الإدارة والقضاء. عالم الكتاب, القاهرة, مصر.

القضاة، احمد عواد مفلح. (2000). " أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، جرش، الاردن.

القضاة، قسم سليمان، وأيوب سعد ناصر. (1997). "المعايير التي يقوم عليها نظام المساءلة في وزارة التربية والتعليم في الأردن". ورقة عمل قدمت في المؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية، عمان، الأردن.

كرمه، منير جبريل. (2009). "معايير ومؤشرات صحيفة المساءلة الذاتية لاستشراف دور المحاضر في الدراسات العليا في فلسطين"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول لكلية الدراسات العليا/جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين.

الكسيري، عبير عيد. (2003). "اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الكيلاني، عبد الله زيد. (1997). "المساءلة الإدارية في الأردن: محاولة لتطوير نظام مساءلة في النظام التربوي في الأردن". ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية، عمان، الأردن.

-ناصيف، منصور علي. (1962). التاج الجامع للأصول في أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم، الجزء الثالث، (ط3)، دار إحياء الكتب العربية. دمشق، سوريا.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Adams, Jerry (2007): "Development and Testing of an Initial Model of Curricular Leadership Culture in Middle Schools, ERIC#: ED503894.

- Bechktel, David. (1997). **"Principal Perceptions Of Accountability As A Part Of A School Restructuring'**, University of Pittsburgh. Dissertation abstracts International, A57/08,P.2943.
- Beverage, Layton Hubert. (2003).**"Inhibiting Factors to Effectiveness and Adaptability of New Superintendent in Virginia"**. Dissertation abstracts International.A64/01, P.31.
- Boch, Susan Lois. (1999).**" Accountability in Washington's public Higher Education Institutions. Community Collage Transfer students fit in?"** Washington State University, Dissertation Abstracts,Degree:PHD, PP:161 .
- Callero,Elizabeth.(1998).**The Relationship Between Autonomy, Traditional Public Schools and charter Schools in California**,Dissertation Abstracts International, A 58/12.P.4504.
- Carter, Donna. (2000). **A national Study of school level Accountability Indicators Systems**. Dissertation Abstracts International, A 60/09.P.3208.
- DeStefano, M., (2003).**" School effectiveness, the role of the principal in a leading public secondary school in Santa Fe province, Argentina"**. Dissertation abstracts International.AAT3091243.
- Gorman, William. (1998).**" A study of the Impact of Accountability Teacher Efficacy"**, Dissertation Abstracts International, A58/09 p.3423.
- Grounlund, Norman.(1974).**"Determining Accountability for Classroom instruction"**, New York. Administration Review, 78 (3), 555-573.

Hammond, Linda, (1989). **Accountability mechanisms, clearing House on urban Education**, New York. ", ERIC #: ED418202.

Hansberry, J., F., (2005). " **An Exploration of Collaboration and Organizational Effectiveness in Denver County Human Service Organizations. Graduate School of Public and International Affairs**. University of Pittsburgh, Pa, U.S.A.

Haward, Tanmy. (1999). " **Teachers perceptions of North Carolina Accountability, Basics and Control Plan**", Dissertation Abstracts International, A59/10, P. 3703.

Jess, James D. (1997): " **Quality, Equity, Efficiency, Evaluation, and Local Flexibility: The Political and Educational Dilemmas of Iowa's Foundation Plan**", ERIC #: ED147079

Lawanda, Edwards (2009): " **Accountability Practices of School Counselors**", Unpublished Master Thesis, Auburn University, Thesis and Dissertations .<http://hdl.handle.net/10415/1715>

Lesley, B., (1971). **Emerging patterns of administered accountability**. Berkeley California, USA.

McGee, Robert M., (2006): " **III Title: Teacher Implementation of Mathematics Curriculum Initiatives in a Test-Driven Accountability Environment: An Ethnographic Investigation into Leadership; School Culture; and Teacher's Attitudes, Beliefs, and Concerns**, p: 353 ERIC ED#:495252

Mulgan, R., (2000) **Accountability: An ever-expanding concept?**, Public Administration Review, 78 (3), 555-573.

Pulliam, A. L. (2008):" The Impact of Student Mobility on School Accountability in Texas", Unpublished Master Thesis, Baylor University, <http://hdl.handle.net/2104/5028>.

Ragland, Mary.(1999).**Urgency, responsibility, efficacy: preliminary findings of study of high Performing Texas school districts..** Dissertation abstracts International.A59/10 P.3703.

الملاحق

الملاحق

ملحق (1) بيان أسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	الجامعة
1	د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
2	د. علي الشكعة	جامعة النجاح الوطنية
3	د.حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية
4	د. عبد الكريم أيوب	جامعة النجاح الوطنية
5	د. علي حبابب	جامعة النجاح الوطنية
6	د. عبد الناصر قدومي	جامعة النجاح الوطنية
7	أستاذ وجيه أمين	جامعة النجاح الوطنية
8	د. هاني الطويل	الجامعة الأردنية
9	د.سلامة طنناش	الجامعة الأردنية
10	د. انمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
11	د.يوسف دياب	جامعة القدس المفتوحة
12	د.معزوز علاونة	جامعة القدس المفتوحة
13	د. ميسون التميمي	جامعة القدس المفتوحة
14	د. احمد الخواجا	جامعة القدس المفتوحة
15	د.محمد عابدين	جامعة القدس (ابوديس)
16	د.محمود ابو سمرة	جامعة القدس (ابوديس)
17	د.غسان سرحان	جامعة القدس (ابوديس)
18	د.فتحية نصر الله	جامعة بير زيت
19	د. منير جبريل	مكتب وكالة الغوث (الخليل)جامعة الخليل
20	ابنتسام الأحمد	مديرية التربية والتعليم نابلس

ملحق (2) الاستبانة قبل التعديل

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية

حضرة الموظف المحترم /ة المحترمة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

تقوم الباحثة بهذه الدراسة بهدف التعرف إلى ((درجة المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم)) وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية حيث قامت الباحثة بتطوير أداة البحث ، وهي عبارة عن قائمة من السلوكيات والممارسات، أعدتها الباحثة من خلال الاطلاع على الأدب النظري لمفهوم المساءلة الإدارية، والفاعلية الإدارية. لذا يرجى من حضرتكم التكرم بقراءة الفقرات بتمعن ، والإجابة عنها بأمانة وموضوعية ، حيث أنها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لحسن تعاونكم

تتكون الاستبانة من ثلاث أجزاء رئيسية هم:

الأول : ويتناول معلومات ديمغرافية عامة حول المستجيب على الاستبانة .

الثاني :فقد خصص لقياس المساءلة الإدارية وقد احتوت أداة الدراسة فقرات كافية تغطي جميع مجالات المساءلة الإدارية.

الثالث: فقد خصص لقياس الفاعلية الإدارية وقد احتوت أداة الدراسة فقرات كافية تغطي جميع مجالات الفاعلية الإدارية.

المساءلة: هي قيام الرئيس بمساءلة المروؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء، وتشمل شرحاً وتفسيراً لماذا حدث الفشل، وما يتوجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف(الطويل، 1999).

المساءلة الإدارية: هي العملية التي من خلالها تقوم الهيئة ذات السلطة بسؤال الأشخاص عن أفعالهم أو هي عملية تقديم التبريرات عن القيام بعمل معين (Mulgan, 2000).

الفاعلية الإدارية: فاعلية القائد بمدى الإنجاز الذي تحقّقه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها (العمرى، 1992).

الباحثة : مي محمد الحسن

ملاحظة : يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب

القسم الأول: البيانات الأولية :-

- 1- الجنس ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- المؤهل العلمي: دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ستير فأعلى ☐
- 3- الخبرة الإدارية:-
أقل من 5 سنوات ☐ من 5- 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- 4- التخصص: علوم إنسانية ☐ علوم طبيعية ☐
- 5- موقع المديرية: مدينة ☐ قرية ☐

ثانيا: المساءلة الإدارية :

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		الملاحظات أو البديل
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
أولا : الانضباط الوظيفي						
1	يلتزم مدير المدرسة بمواعيد الدوام المدرسي					
2	يحرص مدير المدرسة على استثمار الوقت والمحافظة على المواعيد جيدا فلا يطغي موعد على موعد					
3	يلتزم مدير المدرسة بموعد بدء الفعاليات الصباحية محافظا على وقت الحصص الصفية من الأولى وحتى السابعة					
4	يلتزم مدير المدرسة بمواعيد الدورات وورش العمل والاجتماعات					
5	يلتزم مدير المدرسة بالدوام أثناء الإجازة الصيفية ويستثمرها					
6	يراقب مدير المدرسة التزام العاملين بمواعيد الدوام المدرسي					
7	يضع مدير المدرسة آليات ضبط ومتابعة دوام الطلبة في المدرسة					
8	يلتزم مدير المدرسة بالتسلسل الهرمي في العمل					
9	يعلم مدير المدرسة المسؤول عنه حين مغادرته للعمل					
10	يحرص مدير المدرسة على تطبيق بنود الموازنة وفق خطته المعدة					
11	يلتزم مدير المدرسة بالقوانين الرسمية عند تحديد الموازنة					
12	يلتزم مدير المدرسة بالتقيد بقوانين الصرف المنصوص عليها .					
ثانيا : العمل والانجاز						
13	يحرص مدير المدرسة على إتقان العمل في أكمل صورته لتحقيق الأهداف المرسومة.					

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال	الصياغة اللغوية	الملاحظات أو البديل
		منتمية	واضحة	غير واضحة
15	يقوم مدير المدرسة بوضع خطة سنوية للمدرسة ويحرص على انجاز العمل وفقها .			
16	يوزع مدير المدرسة المهام الإدارية وفق المقدرة والكفاءة متابع عمل الموكلين أداءهم أولا بأول.			
17	ينتهج مدير المدرسة في إدارته نهج التجديد والتطوير ويرفض تكرار الذات .			
18	يعقد مدير المدرسة اجتماعات دورية مع العاملين في المدرسة			
19	يهتم مدير المدرسة بالعمل الجماعي ويحرص على أخذ آراء العاملين في الميدان.			
20	يتابع مدير المدرسة قضايا وحاجات الموظفين و تنفيذها.			
21	يحرص مدير المدرسة على متابعة وتوجيه الطلبة			
22	يجرب مدير المدرسة أفكار تربوية جديدة مدروسة جيدا .			
ثالثا : أخلاقيات الوظيفة				
23	يحرص مدير المدرسة على الظهور بمظهر يليق بمكانته كمدير المدرسة.			
24	يحرص مدير المدرسة على عدم استغلال مكانته لتحقيق مكاسب شخصية			
25	يحرص مدير المدرسة على عدم استخدام الهاتف بشكل غير مبرر			
26	يحرص مدير المدرسة على عدم التردد في تقديم الخدمة للمراجعة.			
27	يحرص مدير المدرسة على عدم اتهام المسؤولين بعدم فهمهم لما يري			

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال	الصياغة اللغوية	الملاحظات أو البديل
		منتمية	واضحة	غير واضحة
29	يحرص على أوقات العمل وعدم استقبال الزوار الخاصين			
رابعاً: العلاقات الإنسانية				
30	يحرص مدير المدرسة على نبذ التعصب والطائفية بين المعلمين والطلبة			
31	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين والطلبة باحترام ومرونة			
32	يحرص مدير المدرسة على بناء علاقات طيبة مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي.			
33	يراعي مدير المدرسة ذو الاحتياجات الخاصة .			
34	يحرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين بمناسباتهم الاجتماعية.			
35	يحرص مدير المدرسة التعرف إلى إمكانات البيئة المحلية واحتياجاتها.			
36	يحرص مدير المدرسة على إعداد برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي.			
37	يطلع مدير المدرسة أولياء الأمور بالصورة الحقيقية لأوضاع الامدرسة.			
38	يحرص مدير المدرسة على تنظيم برامج اجتماعية تعزز العلاقة ما بين أسرة المدرسة طلاباً ومعلمين.			
39	يحرص على تقيد المعلمين والتزامهم بالقوانين والأنظمة والتعليمات التربوية .			

ثالثاً: الفاعلية الإدارية

أولاً : مجال التخطيط				
1	يستثمر قدراته المهنية في مجال التخطيط من أجل تطوير أداء المعلمين المهني في المدرسة.			

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال	الصياغة اللغوية	الملاحظات أو البديل
		منتمية	واضحة	غير واضحة
3	يطلع المعلمين على تخطيط الإدارة وسياستها منذ بداية العام الدراسي.			
4	يقوم بالتخطيط من أجل التعرف على فرص التطور العلمي والمهني للمعلمين في المدرسة			
5	يحرص ، عند التخطيط ، على مشاركة المعلمين في عملية التخطيط.			
6	يضع خطة بالمشكلات التي يتوقع أن يواجهها في إدارته للمدرسة			
7	يواكب الحداثة في عملية التخطيط.			
8	يقوم بإعداد خطة بديلة في الظروف الطارئة.			
9	يراعي أن تتضمن الخطة أساليب مناسبة للتقويم			
ثانياً: مجال النمو العلمي والمهني				
11	يسعى لتحسين جودة التعليم في المدرسة.			
12	يقيم أداء المعلمين على أسس علمية صحيحة.			
13	يحافظ على سرية العمل لضمان النجاح في تحقيق الأهداف.			
14	يشارك في الدورات والندوات العلمية الهادفة والمفيدة.			
15	يتبادل المعلومات والخبرات مع مديري المدارس الأخرى.			
16	يحرص على تنمية الجوانب الإبداعية للمعلمين في المدرسة.			
17	يقدم المشورة العلمية اللازمة للمعلمين لتطوير أدائهم المهني.			
18	يهتم بتطوير الخدمات الإدارية والمهنية للمعلمين في المدرسة.			
19	يتابع الصحف والمجلات المتخصصة في المجال الإداري / التربوي.			

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال	الصياغة اللغوية	الملاحظات أو البديل
		منتمية	واضحة غير واضحة	
21	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لتقييم الوضع التربوي العام في المدرسة.			
22	يرسم لنفسه أهدافا تربوية سامية تتصف بالرفعة والرقى.			
23	يركز على الأولويات في تلبية حاجات المدرسة ومتطلباتها.			
24	يعمم التجارب التعليمية الناجحة.			
ثالثا : مجال تطوير قدرات المعلمين				
25	يساعد المعلمين على اختيار طرائق تدريس مناسبة وفعالة .			
26	يقدم المقترحات البناءة التي تساعد على تحسين الأداء الصفّي للمعلمين .			
27	يمارس أساليب إشرافية حديثة أثناء زيارته الصفية للمعلمين .			
28	يحرص على تنمية خبرات المعلمين في تحليل نتائج الاختبارات وتفسيرها .			
29	ينظم ورشات عمل لصقل خبرات المعلمين وتنمية مهاراتهم في حقل التعليم.			
30	يزود المعلمين بنشرات إشرافية تساعد على تطوير عملية التعلم والتعليم.			
31	يقدم المشورة للمعلمين في مجال صياغة الاختبارات وجودتها .			
32	يدرب المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في حقل التعليم .			
33	يوفر للمعلمين فرص تبادل الخبرات مع بعضهم البعض.			
34	يرشد المعلمين في حل مشكلات العمل.			
35	يتابع حاجات المعلمين التدريبية ويعمل على إشباعها.			
رابعا: مجال اتخاذ القرار				

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال	الصياغة اللغوية	الملاحظات أو البديل
		منتمية	واضحة غير واضحة	
37	يتخذ قراراته الإدارية طبقا لقوانين والأنظمة المعمول بها بالوزارات.			
38	يقيم نتائج القرارات بعد تنفيذها			
39	يتخذ القرار المناسب لحل المشكلة .			
40	يتابع تنفيذ القرارات الإدارية بعد إصدارها.			
41	يختار الوقت المناسب لإصدار القرار .			
42	يتخذ القرارات الإدارية بعد دراسة متأنية للموقف.			
43	يطور عملية اتخاذ القرار لأنها تمثل في نظره جوهر القيادة الإدارية.			
44	يتبع المنهجية العلمية في اتخاذ قراراته.			
45	يستمع إلى آراء و مقترحات المعلمين قبل اتخاذ القرار .			
46	يتخذ القرارات الإدارية التي تصب في مصلحة المدرسة .			
خامسا: مجال إدارة الوقت				
47	يهتم بانجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها بدقة .			
48	يلتزم بساعات الدوام الرسمي.			
49	يقوم بزيارات صفية منتظمة للمعلمين ووفق جدول زمني محدد.			
50	يؤكد على ضرورة تقيد المعلمين ببداية ونهاية الدوام الرسمي.			
51	يعمل بمقولة ((لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد))			
52	يحرص على توزيع الوقت بين الأعمال الإدارية والفنية.			
53	يختار الوقت المناسب للاتصال بالأفراد داخل المدرسة وخارجها .			

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال	الصياغة اللغوية		الملاحظات أو البديل
		منتمة	غير منتمة	واضحة	غير واضحة
54	يوزع جدول الأعمال على المعلمين قبل عقد الاجتماع .				
55	يتعاون مع المعلمين من اجل انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد له.				
56	يراعي التناسب في التوزيع الزمني بما يتفق وتنفيذ المهام الإدارية والفنية في المدرسة.				
سادسا: مجال إدارة الصراع					
57	يستخدم أساليب الصراع في المدرسة كفرصة لتفعيل وسائل الاتصال في المدرسة.				
58	يستخدم الصراع كإستراتيجية تربوية لتفعيل الدور الايجابي في المدرسة .				
59	ينتهج الوسائل المنطقية في معالجة مواقف الصراع بما ينسجم مع أهداف المدرسة .				
60	يقلل من تحول الصراع الى شكل من اشكال الكراهية والعداء بين العاملين في المدرسة.				
61	يستخدم الأساليب التي تتناسب مع سيكولوجية الأفراد في مواقف الصراع داخل المدرسة .				
62	يعالج بحكمة الخلافات الناتجة عن تعارض المصالح الشخصية بين المعلمين في المدرسة .				
63	يستخدم أساليب الصراع في المدرسة كفرصة لتوجيه المعلمين وإرشادهم .				
سابعا : مجال الأمن والسلامة					

الرقم	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال	الصياغة اللغوية		الملاحظات أو البديل
		منتمية غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
66	يراعي توفر مرافق وتسهيلات خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة في المدرسة.				
67	يحرص على توفر بيئة صحية مناسبة للعمل في المدرسة.				
68	يوزع المعلمين بشكل عادل على المساحة المقررة لمكاتبهم في المدرسة.				
69	يركز على صيانة ممتلكات المدرسة بشكل متواصل .				
70	يعمل على توفير شروط الأمن والسلامة في المدرسة.				
71	يراعي وجود مرافق صحية مناسبة في المدرسة.				
74	يهتم بتنمية الاتجاهات السليمة لدى المعلمين نحو المدرسة.				

ملحق (3) الاستبانة بعد التعديل

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

حضرة الموظف/ة المحترم/ة .

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

فتقوم الباحثة بدراسة ميدانية عنوانها ((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)) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة معتمدة على ما جاء في الأدب التربوي، والدراسات السابقة، لذا يرجى من حضرتكم التكرم بقراءة الفقرات بتمعن والإجابة عنها بأمانة وموضوعية تأصيلاً لتصوراتكم القيمة ، وستعامل بسرية تامة إذ أنها مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة : مي محمد محمود الحسن

ملاحظة : يرجى وضع إشارة (√) في المربع المناسب

القسم الأول: البيانات الأولية :-

1- مديرية التربية والتعليم 2- في محافظة 3- القسم

4- المسمى الوظيفي : ☐ رئيس قسم ☐ الموظف التابع للقسم

5- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

6- المؤهل العلمي:

☐ أقل من بكالوريوس ☐ بكالوريوس ☐ أعلى من بكالوريوس

7- الخبرة الإدارية:-

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من عشر سنوات

علماً بأن المقصود ب:

المساءلة: هي قيام الرئيس بمحاسبة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء، وتشمل شرحاً وتفسيراً لماذا حدث الفشل، وما يتوجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف (الطويل، 1999).

فاعلية المدير: مدى قدرة ومهارة المدير على توجيه العملية التربوية نحو تحقيق الأهداف المرسومة لها (البدرى، 2001).

ثانيا: المساءلة الإدارية :

الرقم	الفقرات إلى أي درجة يتم مساءلة مدير المدرسة عن الأمور التالية؟	درجة المساءلة				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
المجال الأول: الانضباط الوظيفي						
1	الالتزام بساعات الدوام المدرسي					
2	الالتزام بموعد بدء الفعاليات الصباحية					
3	الالتزام بمواعيد العمل					
4	الالتزام بالدوام أثناء الوقت المخصص له في العطلة الصيفية					
5	إعلام المسؤول عنه حين مغادرة المدرسة					
6	متابعة التزام المعلمين لمواعيد الدوام المدرسي					
7	وضع آليات ضبط دوام الطلبة بالتنسيق مع مديرية التربية والتعليم					
8	الالتزام بالتسلسل الهرمي في العمل					
9	تطبيق بنود الموازنة وفق خطته المعدة					
10	الالتزام بالقوانين الرسمية عند تحديد الموازنة					
المجال الثاني: العمل والانجاز						
11	انجاز الأعمال وفق خطته السنوية					
12	الاستفادة من التغذية الراجعة للخطط والمشاريع التي ينفذها					
13	توزيع المهام الإدارية وفق المقدرة والكفاءة على المعلمين					
14	متابعة قضايا وحاجات المعلمين المهنية					
15	إدخال أساليب وطرق جديدة في إدارته لتطبيق المفاهيم الحديثة (إدارة التغير، إدارة الصراع...)					

					16	عقد اجتماعات دورية مع العاملين في المدرسة
					17	تشجيع العمل الجماعي بين المعلمين
					18	متابعة التحصيل الدراسي للطلبة
					19	متابعة تنفيذ المعلمين لأهداف خططهم الدراسية
					20	متابعة تقيد المعلمين بقوانين العقاب البدني.
					21	متابعة استخدام المرافق المدرسية بفاعلية
المجال الثالث : أخلاقيات الوظيفة						
					22	الظهور بمظهر يليق بمكانة مدير المدرسة
					23	الابتعاد عن استغلال مكانته في الضغط على الآخرين لتحقيق مكاسب شخصية
					24	إحسان استخدام الهاتف وغيره من الأجهزة والأدوات
					25	رفض الهدايا الشخصية من أشخاص تربطهم مصلحة بالمدرسة
					26	العمل على تصويب الأخطاء بدلا من إخفائها
المجال الرابع: العلاقات الإنسانية						
					27	الابتعاد عن إثارة التعصب والطائفية بين المعلمين والطلبة
					28	إحسان معاملة المعلمين والطلبة
					29	مراعاة قدرات ذوي الاحتياجات الخاصة من الطلبة
					30	بناء علاقات طيبة مع أسرة المدرسة
خامسا: العلاقات الاجتماعية						
					31	مشاركة المجتمع المحلي بالمناسبات الاجتماعية
					32	مشاركة المعلمين بمناسباتهم الاجتماعية
					33	تنظيم لبرامج اجتماعية تعزز العلاقة ما بين أسرة المدرسة
					34	تنظيم زيارات تبادلية بين

					المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي	
					تفعيل دور مجالس أولياء أمور الطلبة	35

ثالثا: الفاعلية الإدارية:

الرقم	الفقرات إلى أي درجة يقوم مدير المدرسة بما يلي:	مقياس الفاعلية				
		درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
المجال الأول : مجال التخطيط						
1	وضع خطط ذات أهداف تعليمية قابلة للتحقيق					
2	مساعدة المعلمين في التخطيط السنوي منذ بداية العام الدراسي					
3	مشاركة المعلمين في وضع خطة الإدارة وسياستها منذ بداية العام الدراسي					
4	الإشراف على تخطيط الأنشطة المدرسية المختلفة					
5	إعداد خطة بديلة في الظروف الطارئة					
6	تصميم خطته بحيث تتضمن أساليب مناسبة للتقويم					
المجال الثاني: مجال النمو المهني						
7	وضع معايير عالية ولكن حقيقية لتحسين جودة التعليم					
8	إعداد آليات تقيم أداء المعلمين على أسس علمية صحيحة					
9	المشاركة في الدورات والندوات العلمية التخصصية					
10	تبادل المعلومات والخبرات مع مديري المدارس الأخرى					
11	العمل على تنمية الجوانب الإبداعية للمعلمين في المدرسة					
12	تقديم المشورة العلمية اللازمة للمعلمين لتطوير أدائهم المهني					
13	تعميم التجارب التعليمية الناجحة على المعلمين					
14	إجراء البحوث والدراسات من أجل تطوير العملية التعليمية					

					التعليمية في المدرسة.	
المجال الثالث : مجال تطوير قدرات المعلمين						
					15 تقديم المقترحات البناءة التي تساعد على تحسين الأداء الصفّي للمعلمين	
					16 ممارسة أساليب إشرافية حديثة أثناء الزيارة الصفية للمعلمين	
					17 تنمية خبرات المعلمين في تحليل نتائج الاختبارات	
					18 تدريب المعلمين على استخدام التقنيات الحديثة في حقل التعليم	
					19 توفير للمعلمين فرص تبادل الخبرات مع بعضهم بعضا	
					20 إرشاد المعلمين في حل مشكلات العمل.	
					21 متابعة حاجات المعلمين التدريبية لصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم.	
المجال الرابع: مجال اتخاذ القرار						
					22 اتخاذ القرارات الإدارية بعد دراسة متأنية للموقف .	
					23 متابعة تنفيذ القرارات الإدارية بعد إصدارها	
					24 تقييم نتائج القرارات بعد تنفيذها	
					25 تطوير عملية صناعة القرار باعتبارها محور القيادة الإدارية.	
					26 الاستماع إلى آراء و مقترحات المعلمين قبل اتخاذ القرار .	
المجال الخامس: مجال إدارة الوقت						
					27 انجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها	
					28 العمل بمقولة ((لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد))	
					29 توزيع الوقت بين الأعمال الإدارية والفنية	
					30 اختيار الوقت المناسب للاتصال بالأفراد داخل المدرسة وخارجها	
					31 توزيع جدول الأعمال على المعلمين قبل عقد الاجتماع	

					32	التعاون مع المعلمين من اجل انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد له
المجال السادس: مجال إدارة الصراع						
					33	استخدام إدارة الصراع كاستراتيجية تربوية لتفعيل الدور الايجابي في المدرسة
					34	استخدام الوسائل المنطقية في معالجة مواقف الصراع بما ينسجم مع أهداف المدرسة
					35	تقليل تحول الصراع إلى شكل من أشكال الكراهية والعداء بين العاملين في المدرسة
					36	إدارة الصراع مراعيًا سيكولوجية الأفراد في الموقف
					37	معالجة الخلافات بين المعلمين في المدرسة بحكمة
					38	استخدام أساليب إدارة الصراع في المدرسة كفرصة لتوجيه المعلمين وإرشادهم
المجال السابع : مجال الأمن والسلامة						
					39	توفير المرافق الصحية المناسبة في المدرسة
					40	توفير بيئة صحية مناسبة للعمل في المدرسة
					41	توزيع المكاتب على المعلمين بعدالة
					42	العمل على صيانة ممتلكات المدرسة بشكل متواصل
					43	العمل على توفير شروط الأمن والسلامة في المدرسة
					44	تنمية الاتجاهات الايجابية لدى أسرة المدرسة نحو المدرسة

ملحق (4) كتاب كلية الدراسات العليا/ تسهيل مهمة طالبة

Fax sent by : 092379539

chf nablus

11/08/09 11:50 19. 1.1

An-Najah
National University

Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2009/5/26

حضرة الأخت الأستاذة سعادة قدومي المحترمة

نائب مدير عام التعليم العام / الإدارة العامة للتعليم العام

وزارة التربية والتعليم العالي

فاكس: 2983222 - 2 - 00972

رام الله

الموضوع : تسهيل مهمة الطالبة / مي محمد محمود الحसन رقم تسجيل 10753107

تحية طيبة وبعد،

الطالبة مي محمد محمود الحसन / رقم تسجيل 10753107 تخصص إدارة تزيوية في كلية الدراسات العليا، وهي بصدد إعداد الأطروحة الخاصة بها وتحتاج توزيع استبانة على رؤساء الأقسام وموظفهم في مديرات محافظات الضفة الغربية، وجمع معلومات حول الأطروحة لعمل مشروع بحث بعنوان:
(درجة المساعدة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها لجمع البيانات وتوزيع الاستبانة لاتمام مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

د. محمد أبو جعفر

فلسطين، نابلس، ص ب 7، 707 هاتف: 2345115، 2345114، 2345113 (09) 972 * فاكسيل: 2342907 (09) 972

3200 (5) Nablus, P. O. Box (7) * Tel. 972 9 2345113، 2345114، 2345115 هاتف داخلي

* Facsimile 972 92342907 * www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق (5): خطاب نائب مدير عام التعليم العام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General Of General Education

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتعليم العام



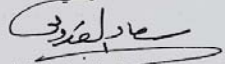
الرقم : وت / ٢١ / ١٠٢٢٠
التاريخ : 12 / ١٥ / 2008م
الموافق : 23 / ١٥ / 1429هـ

السيد د. محمد أبو جعفر المحترم
عميد كلية الدراسات العليا / جامعة النجاح الوطنية
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: الدراسة الميدانية
الإشارة كتابكم بتاريخ 2009/9/29م

لا مانع من قيام الطالبة " مي محمد محمود الحسن " من إجراء دراستها الميدانية بعنوان " 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 " وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على رؤساء الأقسام وموظفيهم في مديريات التربية والتعليم، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديري التربية والتعليم فيها.

مع الاحترام،،،

أ. سعاد القدومي

نائب مدير عام التعليم العام



نسخة/ السادة مديري التربية والتعليم المحترمين / المحافظات الشمالية
الرجاء تسهيل المهمة
نسخة / الملف
ع. ن. 


عاصمة الثقافة العربية
Cairo - Rabat
al-QUDS 2009

القدس

هاتف: (+972-2-998-3205) Tel.; فاكس: (+970-2-998-3205) Fax; رام الله ص.ب. (576) P.O.Box Ramallah

البريد الإلكتروني: MY

ملحق (6)
نموذج تقييم أداء مديري المدارس

نموذج تقييم أداء مديري المدارس

اسم المدير: _____
رقم الهوية: _____
المدرسة: _____
المديرية: _____

ضع دائرة حول العلامة الملائمة لكل بند وفق مفتاح التقييم

إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
علامة	علامتان	ثلاث علامات	أربع علامات	خمس علامات

أولاً: المستوى الإداري

الخطة المدرسية

أطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
١	٢	٣	٤	٥	١ يقوم بوضع خطة سنوية للمدرسة
١	٢	٣	٤	٥	٢ يضع خطته وفق الأسس العلمية للتخطيط
١	٢	٣	٤	٥	٣ يناقش خطته مع المعلمين في المدرسة
١	٢	٣	٤	٥	٤ يقوم بالمتابعة والإشراف على تنفيذ الخطة

اللجان وتوزيع المهام المدرسية

١	٢	٣	٤	٥	٥ يوزع المهام الإدارية وفق القدرة والكفاءة
١	٢	٣	٤	٥	٦ يوزع جدول الدروس وفق التخصصات المتوفرة
١	٢	٣	٤	٥	٧ يقوم بتشكيل اللجان المدرسية
١	٢	٣	٤	٥	٨ يوفر السبل الكفيلة لإنجاح عمل اللجان المدرسية
١	٢	٣	٤	٥	٩ يقيم عمل اللجان المدرسية وفق معايير واضحة

التشكيلات المدرسية

١	٢	٣	٤	٥	١٠ يراعي أسس التشكيلات الطلابية (قبول وتشجيع)
١	٢	٣	٤	٥	١١ يحدد ويتابع احتياجات المدرسة من التخصصات العلمية
١	٢	٣	٤	٥	١٢ يتأكد من توفر المعلومات اللازمة في السجلات الخاصة بالطلبة والعاملين.
١	٢	٣	٤	٥	١٣ يحدد ويتابع احتياجات المدرسة من الأثاث واللوازم وفق التشكيلات العامة لها.

الدوام المدرسي

١	٢	٣	٤	٥	١٤ يلتزم بمواعيد الدوام المدرسي
١	٢	٣	٤	٥	١٥ يراقب ويتابع التزام العاملين بمواعيد الدوام المدرسي
١	٢	٣	٤	٥	١٦ يضع آليات ضبط ومتابعة دوام الطلبة في المدرسة

الاجتماعات المدرسية

١٧	يعقد اجتماعات دورية مع العاملين في المدرسة	١	٢	٣	٤	٥
١٨	الاجتماعات المطبوعة فاعلة وذات اهمية	١	٢	٣	٤	٥

شؤون الموظفين والطلبة

١٩	يتابع قضايا الموظفين الإدارية (رواتب-إجازات-ترقيات-شكاوي- لدى الجهات المختصة	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	يضع ترتيبات وقائية وعلاجية لمشكلات الطلبة الصحية والاجتماعية	١	٢	٣	٤	٥
٢١	يضع برامج تحفيزية للطلبة المتفوقين .	١	٢	٣	٤	٥

التواصل مع المسؤولين

٢٢	يعم ويناقش العاملين في المدرسة التطعيمات والمواد التي تصل من الجهات المسؤولة	١	٢	٣	٤	٥
٢٣	يكتب التقارير الإدارية والفنية والسنوية بصورة منتظمة ويرفعها للمسؤولين	١	٢	٣	٤	٥

الشؤون المالية

٢٤	يقوم بإعداد ميزانية سنوية للمدرسة وفق الامكانيات المتوفرة	١	٢	٣	٤	٥
٢٥	يعتمد آلية صرف دقيقة وموثقة لميزانية المدرسة .	١	٢	٣	٤	٥
٢٦	يستثمر الامكانيات المالية المتوفرة بصورة تنعكس على تطوير المدرسة	١	٢	٣	٤	٥

ملاحظات على المستوى الإداري:

ثانياً: المستوى الفني

المواد التعليمية

٢٧	لديه معرفة بفلسفة المناهج وأهدافها العامة	١	٢	٣	٤	٥
٢٨	يتعاون مع المعلمين في تحديد احتياجات المدرسة للوسائل التعليمية	١	٢	٣	٤	٥

الإشراف التربوي

٢٩	يناقش مع المعلمين خططهم الدراسية ويتابع آلية تنفيذها خلال العام الدراسي	١	٢	٣	٤	٥
٣٠	يتابع مذكرات الدروس اليومية التي يدها المعلمون	١	٢	٣	٤	٥
٣١	ينظم زيارات صفية توجيهية للمعلمين داخل الصفوف	١	٢	٣	٤	٥
٣٢	يحدد احتياجات العاملين المهنية ويعمل على تلبيتها	١	٢	٣	٤	٥
٣٣	يشرف على تنظيم أنشطة لا صفية هادفة	١	٢	٣	٤	٥

التقويم

٣٤	يدرس مدى ملائمة الاختبارات المدرسية لمواصفات الاختبار الجيد	١	٢	٣	٤	٥
٣٥	يبنى خططا علاجية لضعف التحصيل وفقا لنتائج الاختبارات المدرسية والوطنية	١	٢	٣	٤	٥
٣٦	يتفق مع العاملين على آلية نزيهة لتقييم أرائهم	١	٢	٣	٤	٥

ملاحظات على المستوى الفني

ثالثاً: المستوى الاجتماعي

العلاقة مع المجتمع المحلي

٣٧	يتعرف على امكانات البيئة المحلية	١	٢	٣	٤	٥
٣٨	لديه برامج هادفة لتفعيل العلاقة مع المجتمع المحلي	١	٢	٣	٤	٥
٣٩	يضع أولياء الأمور في الصورة الحقيقية للمدرسة أولاً بأول	١	٢	٣	٤	٥
٤٠	ينظم برامج اجتماعية تعزز العلاقة ما بين أسرة المدرسة طلاباً ومعلمين	١	٢	٣	٤	٥

ملاحظات على المستوى الاجتماعي

ثالثاً: المستوى الإبداعي

٤١	يبتكر أنشطة لا منهجية تدعم العملية التربوية في المدرسة	١	٢	٣	٤	٥
٤٢	يجرب أفكاراً تربوية جديدة	١	٢	٣	٤	٥
٤٣	يعمم التجارب التعليمية الناجحة	١	٢	٣	٤	٥

ملاحظات على المستوى الإبداعي

المجموع:

المعدل:

مجموع العلامات الحاصل عليها: ١٠٠x

ملاحظات: يتم احتساب المعدل وفق المعادلة التالية:

٢١٥

اسم رئيس قسم الإدارات المقيم:

التاريخ:

التوقيع:

اسم المدير:

رقم الهوية:

رأي مدير التربية والتعليم أو النائب الإداري

الاسم:

التوقيع:

التاريخ:

العلامة التقدير

٨٥-١٠٠ ممتاز

٧٥-٨٤ جيداً

٦٥-٧٤ جيد

٥٠-٦٤ متوسط

دون ٥٠ ضعيف

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**The tow degrees of accountability and effectiveness of
educational administration principals' and the relationship
between them in public secondary schools governorates of the
West Bank from the point of view of employees in the
Departments of Education**

by
Mai Mohamed Mahmoud Hassan

Supervised
D. Ghassan Hussein Al-Hilo

**Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master in Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, at
An- Najah National University, Nablus, Palestine.**

2010

The tow degrees of accountability and effectiveness of educational administration principals' and the relationship between them in public secondary schools governorates of the West Bank from the point of view of employees in the Departments of Education

by

Mai Mohamed Mahmoud Hassan

Supervised

D. Ghassan Hussein Al-Hilo

Abstract

This study aimed to know The degree of accountability and effectiveness of educational administration principals' and the relationship between them in public secondary schools governorates of the West Bank from the point of view of employees in the Departments of Education, in addition the study aims to identify the role of study variables of (sex, educational qualification, a management expertise, Directorate location, job title) on The degree of accountability and effectiveness of educational administration principals' and the in public secondary schools governorates of the West Bank from the point of view of employees in the Departments of Education. In order to achieve the Study objectives, the researcher has to collect the necessary data through a questionnaire, was confirmed to the veracity of Arbitrators and the test, and having been applied to a stratified random sample, data were analyzed Using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study population consisted of all employees in five departments (school management, control Administrative, financial, public education, educational supervision, personnel) in the departments of Education in the governorates of the West Bank, the sample was (693) staff members, was

formed Sample of the current study (245) head and one in the section, representing (35%) of the study population was chosen randomly. The study concluded The following results:

- Analysis showed that the estimates of study sample for the degree of implementation of accountability of educational administrative principals' in public secondary schools governorates were high In general, the average account of (3.65), a standard deviation (0.55.), and percentage (73.0).
- The estimates of study sample for the degree of effectiveness of educational administration principals' in public secondary schools governorates were medium in general, the average account of (3.35), a standard deviation (0.70), and percentage (67.0).
- The estimates of study sample for the degree of effectiveness of educational administration principals' in public secondary schools governorates were medium in general, the average account of (3.35), a standard deviation (0.70), and percentage (67.0).
- The presence of statistically significant positive correlation at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the degree of application of managerial accountability and administrative efficiency to the directors of public secondary schools.

Building on the findings of the study, the researcher recommended the following :

-Development of clear job descriptions so, that managers know the behaviors of managerial accountability to reduce the recurrence of mistakes, and to achieve excellence in work.

-Offering courses relevant to managerial accountability to become one of the things known to the majority of the community and make clear the need for educational institutions of all levels.

-Holding life-long training sessions for head teachers to enhance the technical and administrative competence and the face of future developments, as well raise the competence in the areas of staff development in school.