

فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين وعلاقتها ببعض المتغيرات

رشدان مهيل نهار المطيري

أ.د. راتب سلامة السعود*

تاريخ قبول البحث 2018/3/3

تاريخ استلام البحث 2018/1/10

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين وعلاقتها ببعض المتغيرات، وتكونت العينة من (208) من المديرين والمديرين العاملين في ديوان عام وزارة التربية الكويتية، تم تطوير استبانة فاعلية نظام المساءلة المكونة من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: وضوح نظام المساءلة، والمساءلة في الواجبات الوظيفية، والمساءلة في ارتكاب المحظورات الوظيفية، والمساءلة في أخلاقيات الوظيفة العامة. وكشفت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين العاملين فيها جاءت متوسطة، وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي في تقديرات المديرين العاملين في وزارة التربية الكويتية لفاعلية نظام المساءلة في الوزارة التربوية الكويتية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة في تقديرات المديرين العاملين في وزارة التربية الكويتية لفاعلية نظام المساءلة في الوزارة التربوية الكويتية، حيث كانت الفروق لصالح الخبرة الأكثر وهي (21 سنة فأكثر).
الكلمات المفتاحية: نظام المساءلة، وزارة التربية الكويتية.

* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية.

Effectivness Of The Accountability System At The Kuwait Ministry Of Education From The Managers Point Of View and It's Relation With Some Viariables

Rashdan. M. Al- Mutire
Prof. Rateb S. Alsoud*

Abstract:

The study aimed at determining the efficiency level of the accountability system at the Kuwaiti Ministry of Education from the managers' point of view and its relation with some variables. The sample consisted of (208) managers working in the Kuwait Ministry of Education. A questionnaire about the efficiency level of the accountability system was developed consisting of 35 questions among four domains: the clarity of accountability system; accountability of duties and tasks; accountability when committing prohibitions; and the accountability of job ethics. The results of the study revealed that the efficiency level of the accountability system in the Kuwaiti Ministry of Education from the point of view of its managers was medium. The results also revealed that there were no statistically significant differences with regard to the effect of the job title and the scientific qualification on the level of efficiency level of the accountability system estimations of the Kuwaiti Ministry's managers. However, differences were found due to the impact of experience (21 years and over).

Keywords: Accountability System, the Kuwait Ministry of Education.

المقدمة:

تعد المساءلة الإدارية من المفاهيم الإدارية التي تهتم بوضع نظام مساءلة ومحاسبة لجميع مستويات المؤسسات الإدارية والتربوية، وتسعى إلى تحقيق فعاليتها؛ لتحسين نوعية البرامج المطروحة في المؤسسات التربوية، والوصول بأداء العاملين إلى أعلى المستويات.

ويعود معنى المساءلة في اللغة العربية إلى الفعل ساءلَ يسأل، مُساءلةً، فهو مُسأل، والمفعول مُساءلٌ، ويُقال ساءله عن أمر استخبره عنه، وسأله عنه، استعلمه عنه، ويُقال ساءله عن قضية ما. وفي اللغة الإنجليزية، فإن مصطلح المساءلة (Accountability) مشتق من مصطلح (Account) المشتق من الأصل الفرنسي (Acount) بمعنى يخبر ويعلم، يشير هذا المصطلح في قواميس اللغة الإنجليزية إلى عدة معانٍ منها التبرير، والحكم، وإعطاء أسباب، والاستعداد، والجاهزية، وهذه المفاهيم جاءت من طبيعة المساءلة التي تتضمن استدعاء أحدهم للمساءلة وتقديم مبررات كافية عن موضوع معين (Omari, 2011).

وحسب ما ترى منظمة الشفافية الدولية (Transparency International Organization, 2016) فالمساءلة تشير إلى واجب الموظفين في تقديم تقارير وتبريرات وتفسيرات لقراراتهم وأعمالهم التي يقومون بها وظائفهم، وآليات النجاح في العمل؛ للتأكد من أن أعمالهم تتفق مع آليات وقوانين الأعمال وأصول العمل وضوابطه في مؤسساتهم، وينتج عن مفهوم المساءلة مفاهيم المحاسبة والتي تعني خضوع من يتولون مناصب إدارية وقيادي للمساءلة الإدارية والقانونية والأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم.

والمساءلة عند الخوالدة (Khawaldeh, 2007) تشير إلى مفهوم أوسع من المحاسبة والتقييم إلى الشرح والتوضيح والمساعدة، ومحاولة تشخيص نقاط القوة والضعف، ووضع الخطط والمقترحات لعلاجها، وتعزيز نقاط القوة، للوصول إلى نتائج إيجابية في النهاية، وتعني المساءلة في الإدارة التربوية علاقة تعاقدية أو تفاوضية بين مستخدم أو ممثل السلطة أو مصدر التمويل وبين مستخدم أو متعهد بعمل أن يجيب عن الأسئلة أو المساءلة عن نتائج العمل الموكل إليه (Kaylani, 1997).

وعرفت (Akhu Ersheideh, 2006) المساءلة في الإدارة التربوية بأنها: مسؤولية الفرد عن تحقيق نتائج محددة وفق معايير وأنظمة محددة؛ وفي حال وجود خلل في أي من هذه العناصر فعلى الفرد الاستعداد للإجابة عن السؤال المتوقع "لماذا حدث ذلك؟".

وأشار جوهر (Joher, 2014) إلى أن المساءلة التربوية مفهوم يرتبط بمفاهيم التقويم التربوي ولكنها ليست رديفة للتقويم، إنما تعتمد بشكل رئيسي عليه، ومفهوم المساءلة يمثل قبول المسؤولية فيما يتعلق بتحقيق النتائج المرجوة للتعليم، ويرى (Alshyyab & Abu Hammour, 2011) أن مفهوم المساءلة يرتبط بفهوم التمكين، فكل من المفهومين يسعيان إلى إيجاد مؤسسات قادرة على الحفاظ على مستوى معين من الجودة في الأداء والعمل، والحفاظ على قوة المنظمة، فالتمكين مشتق من مفهوم القوة التي تدل على قدرة المؤسسة للسيطرة على مواردها، واستغلالها بشكل أمثل. في حين ترى منظمة الشفافية الدولية أن المساءلة ينتج عنها المحاسبة والتي تعني خضوع من يتولون مناصب إدارية وقيادية للمساءلة الإدارية والقانونية والأخلاقية إزاء أعمالهم، فالمساءلة تقديم تقارير دورية عن أعمالهم وقراراتهم، في حين المحاسبة هي مساءلة إدارية تتم في نهاية العمل (Transparency International Organization, 2016).

ويرى عايش (Ayeshe, 2005) أن المساءلة (Accountability) بمعناها التربوي الحديث لا تعني إلحاق الضرر بالأشخاص أو المؤسسات، ولا تعني إجراء المحاكمات وتعنيف الأشخاص، بل تعني التوجيه والتعاون وحسن الإفادة من الخبرات النافعة وتبادلها، ووضع ذلك في إطار إنساني يستند إلى القيم الأخلاقية القائمة على العدالة والمساواة بما يكفل تحسين الكفايات التعليمية بتحسين القائمين عليها.

وحدد عياصرة وبني حمد (Ayasreh & Bani Hamad, 2008) ثلاثة أنواع للمساءلة،

وهي:

1. المساءلة الأخلاقية: وفي هذا النوع يكون المدير والعاملون جميعهم مسؤولين أمام المجتمع عن تحقيق الأهداف ببعدين هما: بعد الكفاية المرتبطة بالأمر الاقتصادي واستخدام المدخلات بأقل كلفة مادية مع عدم الإخلال ببعد الكيف، والبعد الثاني هو الفاعلية الذي يكيف مدخلات النظام وأداء العمليات، فيهتم بالسلوك الإداري من حيث اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية وغيرها.
2. المساءلة المهنية: وهي مسؤولية ذاتية، بحيث يكون المدير والعاملون مسؤولين أمام أنفسهم عن تحقيق بعدي الكفاية والفاعلية.
3. المساءلة التعاقدية: أي أن يتم مسبقاً وضع شروط العقد ووصف ما هو مطلوب من العاملين أو المدير، واستجابة لهذا المفهوم يفترض أن يُحدد مسبقاً الأهداف ومعايير التقويم وطريقة القياس، ويترتب على ذلك تحديد أهداف قابلة للقياس.

وميز العمري (Omari, 2004) بين نوعين من المساءلة الإدارية، والتي قد تكون من الرئيس أو المرؤوس وهي على النحو الآتي:

1. المساءلة من الرئيس إلى المرؤوس (القمة إلى القاعدة): حيث يقوم الرئيس بواجبات المساءلة الإدارية للموظفين والمرؤوسين، وهذا النوع هو الأكثر شيوعاً في المؤسسات والمنظمات.
2. المساءلة من المرؤوس إلى الرئيس (القاعدة إلى القمة): وعندما تكون المنظمة أو المؤسسة في أعلى مستوياتها الديمقراطية والحرية فإنها تعطي لموظفيها حرية المساءلة للرئيس، وهي قليلة جداً، ولما يمكن تطبيقها في المؤسسات.

ولقد أصبح نظام المساءلة الإدارية (Administrative Accountability) من المحاور الأساسية في السياسات التعليمية لمختلف دول العالم، وسعت النظم التربوية لتطبيقه في مؤسساتها منذ بدايات التسعينات من القرن العشرين، وذلك نتيجة للتوجه نحو تحقيق النوعية والجودة في العمل الإداري، والتقليل من مستويات هدر الموارد المادية والبشرية بسبب المحسوبية والواسطة، إضافة إلى ارتفاع كلف التعليم، ومحاولة تحقيق العدالة التنظيمية في التقييم والترقية الوظيفي (Eric, Stephen & Ludger, 2011).

ولا ينبغي أن ينظر للمساءلة على أنها مصدر للخوف والقلق، ولا أداة للتهديد بقدر ما هي أسلوب لمراجعة الأداء وتحسينه، وتطوير مهارات العاملين، وإن الممارسة الإيجابية الفعالة للمساءلة تعمل على تركيز الطاقة الكلية للمنظمة على أهدافها الاستراتيجية، وتعزز أشكال الدعم والشراكة فيما بين الفرق العاملة، وتقدم للعاملين صورة واضحة عن النتائج المتوقعة والمربوبة لأعمالهم، وتحدد الفجوات في الأداء وتعمل على إصلاحها، وأخيراً تعزز العلاقات الرشيدة بين صاحب العمل والعاملين، من حيث معرفة كل طرف بالتزاماته وواجباته، والدعم المطلوب، وصولاً إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (Kurdi, 2017). وينطلق نظام المساءلة الإدارية من علاقة الإدارة أو السلطة المشرفة بالعاملين، بحيث يتعهد المرؤوس الإجابة عن أسئلة واستفسارات رئيسه أو السلطة الإدارية في مؤسسته، ويقوم نظام المساءلة على محاسبة الرئيس أو الإدارة أو القيادة للعاملين أو المرؤوسين، وتقييم أدائهم ومدى تحقيقهم لأهداف المؤسسة أو الوزارة. ويكون تقييم الأداء على شكل مساءلة إدارية (Kaylani, 1997).

وجاء مفهوم المساءلة في الإدارة التربوية ليحتل مكاناً مهماً في المؤسسات التربوية، وينفرد بأقسام خاصة ضمن وزارات التربية والتعليم، لتقوم بمهمة المحاسبة والمساءلة لما يقوم بها الأفراد من

أعمال، ومدى وصولهم للأهداف المرسومة، بالإضافة إلى محاسبة المقصرين في العمل، وذلك وصولاً لمستويات عالية من الأداء والإنتاج (Helm, 2000).

ويؤكد المطيري (Al-Mteri, 2017) على أن اهتمام القادة الإداريين بالمساءلة الإدارية والتربوية يُعد مؤشراً مهماً على حرصهم، ورغبتهم في الارتقاء بمستوى أداء العاملين وتحقيق الجودة والكفاءة العالية في الأداء، والواقع أن الاهتمام بالمساءلة يُعد مُرادفاً للاهتمام بالإصلاح التربوي، وذلك بحكم أن أي إصلاح حقيقي لا بد أن ينطوي على تقبل الفرد لتحمل المسؤولية عن أعماله سلباً أو إيجاباً، فالمساءلة في التربية تُشكل مطلباً لفئات وشرائح المجتمع كافة للتأكد من تحقيق النظم التربوية لتوقعات مجتمعاتها، خاصة وأنها نلاحظ الكثير من التساؤلات تُثار حول مدى فاعلية وكفاءة مخرجات النظم التربوية ومدى نجاحها في بناء الأطر المعرفية والقيمية والاتجاهية والمهارية لمدخلاتها البشرية من المُتعلمين، وكذلك ما يتوقع منها من خدمة للمجتمع ومن إثراء للمعرفة والفكر الإنساني، إضافة إلى مخرجها الرئيس، وهو بناء الإنسان الصالح.

وتواجه عمليات المساءلة الإدارية مقاومة ورفضاً من بعض العاملين، حيث تمثل تهديداً لبعضهم، والتحول عن الأهداف الأساسية للمؤسسة (Al-Alhareth, 2005). لذلك أكدت عالية أخو ارشيدة على أنه من الضروري أن يكون لدى المؤسسات التربوية نظام للمساءلة الإدارية، حيث إنه يعمل على تنظيم سلوكيات الأفراد في المؤسسة، ويوجهها نحو تحقيق الهدف، ويلزمها بالعمل ضمن نطاق القانون وقواعد المؤسسة، كما أنه يساهم في الحفاظ على حقوق الأفراد والعاملين في المؤسسة (Akhu Ersheideh, 2006).

وقد تزايد الاهتمام بموضوع المساءلة في التربية *Educational Accountability* خلال العقدين الماضيين في ظل التوجهات الحديثة للإصلاح التربوي، وذلك في سبيل مواجهة عصر العولمة والثورة المعرفية والتقنية التي باتت تُشكل تحديات كبرى لأنظمة التربية والتعليم في العصر الحالي، فالمساءلة التربوية توجد لها رسالة هادفة أساسها الإصلاح والتقويم ورفع كفاءة أداء العاملين، ومن ثم رفع كفاءة وفاعلية النظام التربوي بكافة عناصره. (Al-Meteri, 2017)

ويرى بوتشيقيان وتشوك (Poochigian & Chuk, 2005) أن المساءلة الإدارية التربوية أصبحت ضرورة في عصرنا الحاضر، وظهرت العديد من المبررات التي تدعو لتطبيقها في المؤسسات، ومن أهم هذه المبررات ما يأتي:

- معاناة المؤسسات التربوية وعدم قدرتها للتغلب على نتائج الفقر والإهمال التي يقع فيها الطلبة في المجتمعات، وتوفير بيئة تربوية صحية آمنة لهم.
 - ضعف قدرة المؤسسات التربوية على رفع معدلات الذكاء لدى الطلبة.
 - تراجع أداء المؤسسات التربوية، والذي أرق ميزانية الحكومات، وأدى إلى زيادة الأنفاق.
 - الترهل الإداري، وتغلغل الفساد في أقسام المؤسسات التربوية.
 - رغبات المجتمع والمؤسسات والقادة في تحسين جودة التعليم، ومستويات الطلبة وأدائهم التعليمي. وتعد المساءلة في وقتنا المعاصر ضرورة إدارية، وتطبيقها ينبغي أن يكون على جميع المستويات الإدارية والوظيفية، وقد ذكر (Kox, 1999) مجموعة من المبررات التي تدعو لتطبيق المساءلة في الإدارة التربوية، ومن هذه المبررات ما يأتي:
 - كلفة التعليم العالية، وتردي الأوضاع الاقتصادية، وتراجع الأداء في المؤسسات الإدارية، وترهل الأعمال والوظائف.
 - الرواتب والحوافز والأجور التي تقدم للعاملين والموظفين، والمساءلة هي التي تسهم في تحديد ذلك.
 - التطورات الجديدة في تقنيات المعلومات.
 - ارتفاع مستوى العاملين في قطاع التعليم، وتشعب وحدات الوزارة الإدارية والتعليمية.
 - تدني مستويات الخدمة المقدمة في التعليم العام الحكومي.
 - مساهمة المساءلة في تحقيق نوعية التعليم، والكفاية والجودة في الأداء.
 - خبرات النجاح لتطبيق المساءلة في الدول الأخرى، والتي ساهمت بتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسات التربوية.
- وقد أجريت العديد من الدراسات السابقة حول موضوع المساءلة في المؤسسات التربوية ومنها دراسة (Omari, 2004) التي هدفت الى تطوير نموذج للمساءلة التربوية في الأردن، من خلال الكشف عن واقع نظام المساءلة في وزارة التربية والتعليم الأردنية. أشارت النتائج الى وجود عدد من المعوقات التي تعترض تنفيذ المساءلة التربوية في الأردن، ومنها: العلاقات الشخصية، والشللية والجهوية، والوساطة والمعرفة، والضغط الاجتماعي.
- ودراسة العجمي (Ajami, 2008) التي هدفت تعرف درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لها في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل

العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (120) مديراً ومديرة، توصلت الدراسة إلى أن هناك تقبلاً متوسطاً من قبل مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت للمساءلة التربوية، وهناك تطبيق متوسط من قبل مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت للمساءلة التربوية، وهناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

وأيضاً أجرى إيبس (Epps,2001) دراسة تناولت وجهات نظر المديرين نحو الإصلاح المدرسي القائم على المساءلة الإدارية في المدارس المتوسطة، وتكونت عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية في فيرجينيا، وقد أسفرت النتائج إلى أن الإصلاح المرتكز على المساءلة يتباين آثاره الإيجابية والآثار السلبية على التعلم، وتظهر هذه الدراسة أن المساءلة تمثل سلاحاً ذو حدين بالنسبة للنتائج التربوية، فهي (المساءلة) تتمتع بآثار إيجابية وآثار سلبية على النتائج التربوية.

وقامت حنين الشريف (Al-Shareef, 2013) بإجراء دراسة حاولت الكشف عن المساءلة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وطبقت على عينة مكونة من (320) موظفاً إدارياً من وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود مفهوم المساءلة ومعرفته لدى الموظفين في الوزارة، وهناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الوزارة.

وهدفت دراسة أمو (Amo, 2015) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين نظام المساءلة في المدارس المبني على الأداء وسلوك مديري المدارس، وفي الولايات المتحدة الأمريكية كشفت هذه الدراسة عن العلاقات بين الجوانب المختلفة لأداء السياسة التربوية على أعمال المدراء والقيادة الداعمة وبين القيادة التعليمية، وكشفت النتائج عن عدم وجود علاقة بين الجوائز المعتمدة على الأداء وسلوك المدراء، وكذلك سياسة الدولة للجوائز لها ارتباط سلبي على القيادة المساندة وعلى المدراء، وكذلك أظهرت الدراسة عدم وجود ارتباطات بين السياق المدرسي ونظام المساءلة في المدارس وبين سلوك المدراء.

كما هدفت دراسة مها خير الله (Kheirallah, 2016) إلى بناء نموذج إداري لتطبيق المساءلة التربوية الذكية في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (426) مديراً ومعلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق المساءلة التربوية الذكية في المدارس الثانوية الخاصة كانت متوسطة، ووجود فروق إحصائية في مستوى تطبيق المساءلة التربوية تعزى إلى

المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق إحصائية في مستوى تطبيق المساءلة التربوية الذكية تعزى إلى كل من الجنس والمؤهل العلمي.

وعند مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالمساءلة الإدارية، فقد تبين أنها تناولت المساءلة الإدارية وعلاقتها ببعض المتغيرات الإدارية والتربوية كما في دراسة (Al-Shareef, 2013) مع الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية، ودراسة (Amo, 2015) مع سلوك مديري المدارس، وحاول بعضها بناء نماذج ليتم اللجوء إليها من أجل تفعيل المساءلة كما في دراسة (Omari, 2004)، ودراسة (Kheirallah, 2016).

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، فقد أفاد الباحثون في التعرف إلى عناصر الأسس النظرية للمساءلة وفي تطوير أداة الدراسة، ولقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهجية الوصفية، ولكنها اختلفت معها في تناولها فاعلية نظام المساءلة الإدارية لدى المديرين في البيئة الكويتية، وبالتحديد في وزارة التربية الكويتية.

وفي ضوء ندرة الدراسات السابقة في هذا المجال، وخاصة في البيئة الكويتية، حيث أولت دولة الكويت اهتماماً كبيراً بنظام المساءلة الإدارية في وزارة التربية، ويقوم مجلس الأمة بمساءلة وزراء التربية على أداء الإدارات التربوية في الوزارة، والحفاظ على المال العام، والجدية في تطبيق القوانين والقرارات واللوائح التعليمية، لتحقيق مبدأ العدالة والمساواة والشفافية (Al-Enezi, 2012).

وما ينبغي التنويه له، أنه لا يوجد مسمى محدد في وزارة التربية في دولة الكويت لدائرة إدارية تسمى بدائرة المساءلة، إنما تقع مهمات المساءلة والرقابة والمتابعة والتفتيش ضمن اختصاصات قطاع الشؤون القانونية (Ministry of Education, 2017)، وقد أكدت وزارة التربية الكويتية أنها تعتمد زيادة التركيز على جودة التعليم وبناء القدرات المؤسسية في إصلاحاتها، وتعزيز أنظمة المساءلة الإدارية في إدارات وزارة التربية، واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة (Ministry of Education, 2016).

وبناء على ما سبق وفي ضوء الاهتمام العالمي بموضوع المساءلة الإدارية، وفي ضوء اهتمام الباحثين بهذا المتغير السلوكي الهام، فقد جاءت هذه الدراسة بهدف تعرّف درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين وعلاقتها ببعض المتغيرات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها: انبثقت مشكلة الدراسة من ملاحظة أحد الباحثين أن هناك تراخياً في تطبيق نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية، فضلاً عن أن هناك بعض الدراسات الكويتية (Al-

(Enezi, 2012) التي أوصت بضرورة البحث في هذه الوظيفة الادارية المهمة في وزارة التربية الكويتية، بعد أن بحثت تلك الدراسة في مساءلة مجلس البرلمان الكويتي على أداء الإدارة التربوية في وزارة التربية الكويتية، حيث أوصت الدراسة بضرورة العمل على الحفاظ على المال العام، والجدية في تطبيق القوانين والقرارات واللوائح التعليمية والتربوية بصورة جدية، لتحقيق مبدأ العدالة والمساواة، وتبني مبدأ الشفافية في نشر المعلومات والإفصاح عنها بشكل واضح لتنمية الشعور بالديمقراطية، وتفعيل مبدأ تكافؤ الفرص، وأخيراً جاءت هذه الدراسة تماشياً مع توجهات وزارة التربية الكويتية للاهتمام بنظام المساءلة الإدارية في الوزارة وتفعيله في وحدات الوزارة، والارتقاء بنوعية وجودة الإداء الإداري في لدى المديرين في الوزارة (Ministry of Education, 2016).

وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين وعلاقتها ببعض المتغيرات؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين العاملين فيها؟

السؤال الثاني: هل تختلف درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات المسمى الوظيفي، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي للمديرين؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يأتي:

- الكشف عن درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين العاملين فيها.

- اختلاف درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات المسمى الوظيفي، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي للمديرين.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في تناولها إحدى الموضوعات المهمة في القيادة التربوية، والتي تتعلق بالمساءلة الإدارية وفعاليتها في وزارة التربية الكويتية، ويؤمل أن تقضي هذه الدراسة إلى نتائج واضحة عن فاعلية المساءلة الإدارية في وزارة التربية الكويتية، ليتمكنوا من الحكم على فاعلية

أنظمة المساءلة الإدارية لديهم، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذ هذا النظام في ضوء نتائج الدراسة الحالية.

التعريفات الإجرائية: فيما يلي تعريف لأهم مصطلحات الدراسة:

- **المساءلة الإدارية (Adminstrative Accountability):** إحدى الوظائف الإدارية التي تركز على قياس الأداء المهني، ونتائج التقارير، وما يترتب عليها من آثار وعواقب بعد عملية المساءلة (Gong & Scass, 2002, 9) ويعرّف الباحثان المساءلة الإدارية إجرائياً باستجابة أفراد عينة الدراسة على استبانة قياس فاعلية نظام المساءلة الإدارية التي تكونت من (35) فقرة توزعت على أربعة أبعاد هي: وضوح نظام المساءلة، والمساءلة في الواجبات الوظيفية، والمساءلة في ارتكاب المحظورات الوظيفية، والمساءلة في أخلاقيات الوظيفة العامة، والتي تم تطويرها لهذا الغرض.

- **الفاعلية (Effectiveness):** قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المرجوة، في ضوء النتيجة النهائية والتكاليف (Kozel & Temichev, 2009, 302).

حدود الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة الحالية على المديرين العاملين في ديوان عام وزارة التربية الكويتية، خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2017م، في ديوان عام وزارة التربية في دولة الكويت.

منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة، التي استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي، على جميع المديرين العاملين في ديوان عام وزارة التربية الكويتية، وعددهم (431) مديراً ومديرة، أما عينة الدراسة، فقد تم تحديد حجمها وفقاً للجداول الإحصائية، وتم اختيار العينة وفق الطريقة العشوائية البسيطة، وعليه فقد تكونت من (208) كما يوضحها جدول (1):

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	المجموع
نوع الوظيفة	الوظائف القيادية	9	208
	الوظائف الإشرافية	199	
الخبرة الإدارية	10 سنوات فأقل	9	208
	11 - 20 سنة	43	
	21 سنة فأكثر	156	
المؤهل العلمي	دبلوم عال فما دون	35	208
	دراسات عليا (ماجستير وكتوراة)	173	

أداة الدراسة:

طور الباحثان أداة الدراسة اعتماداً على قانون الخدمة المدنية الكويتي، والأدب النظري، مسترشدين بالدراسات السابقة، وقد تكونت بصورتها الأولية من (46) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: وضوح نظام المساءلة وقراته (1-6)، والمساءلة في الواجبات الوظيفية وقراته (7-18)، والمساءلة في ارتكاب المحظورات الوظيفية وقراته (19-26)، والمساءلة في أخلاقيات الوظيفة العامة وقراته (27-35).

وقد تم التحقق من صدق الأداة من خلال استخراج صدق المحتوى، إذ تم عرضها على (11) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في المتخصصين في الجامعة الأردنية، وجامعة الكويت، وكلية التربية الأساسية في الكويت، وقد تم تعديل بعض فقرات الاستبانة في ضوء مقترحاتهم.

كما تم التحقق من ثبات الأداة من خلال تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية عشوائية من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينتها، عددها (30) فرداً، وحساب ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وتراوحت معاملات الثبات على المجالات بين (0.882 - 0.948)، والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول (2): معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	وضوح نظام المساءلة	6	.882
2	المساءلة في الواجبات الوظيفية	12	.948
3	المساءلة في ارتكاب المحظورات الوظيفية	8	.927
4	المساءلة في أخلاقيات الوظيفة العامة	9	.932
	الدرجة الكلية للثبات	35	.917

طريقة تصحيح أداة الدراسة: اعتمد تدرج خماسي للإجابة عن الفقرات وهو (دائماً/ غالباً/ أحياناً/ نادراً، أبداً)، بأوزان (5-1) درجة، واعتمد المعيار التالي لتصنيف درجة فاعلية نظام المساءلة وهو: (1-2.33) درجة منخفضة، و(2.34-3.66) درجة متوسطة، و(3.67-5) درجة مرتفعة.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغير المستقل: واقع فاعلية نظام المساءلة الإدارية في وزارة التربية الكويتية.

2. المتغيرات المستقلة الوسيطة: وهي على النحو الآتي:

- نوع الوظيفة: (الوظائف القيادية، والوظائف الإشرافية).

- الخبرة الإدارية: (10 سنوات فأقل، 11-20 سنة، 21 سنة فأكثر).
 - المؤهل العلمي: (دبلوم عالٍ فأقل، دراسات عليا (ماجستير ودكتوراة).
3. المتغير التابع: تصورات أفراد عينة الدراسة لفاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية.
- نتائج الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة، وفقاً لترتيب أسئلتها:

نتائج السؤال الأول، والذي نص على: ما درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين العاملين فيها، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين العاملين فيها ومستواها ورتبتها

الرقم	الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	وضوح نظام المساءلة	3.88	0.83	مرتفع
4	2	المساءلة في أخلاقيات الوظيفة العامة	3.36	1.03	متوسط
2	3	المساءلة في الواجبات الوظيفية	3.35	0.99	متوسط
3	4	المساءلة في ارتكاب المحظورات الوظيفية.	3.15	1.11	متوسط
		الدرجة الكلية	3.40	0.84	متوسط

يبين الجدول (5) أن درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين العاملين فيها متوسطاً، حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.40)، بانحراف معياري (0.84). وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المديرين العاملين في وزارة التربية الكويتية على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

1. المجال الأول: وضوح نظام المساءلة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد وضوح نظام المساءلة، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد وضوح المساءلة ورتبتها ومستواها

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يتوافر وصف وظيفي للعاملين في وزارة التربية.	74.0	1.90	مرتفع
2	2	تتوافر لدى الموظفين المعلومات الكاملة حول أعمالهم	93.9	9.80	مرتفع

فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر.....
 رشدان المطيري، أ.د. راتب السعود

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	3	يحدد النظام تسلسل العقوبات التأديبية للموظف.	63.8	1.11	مرتفع
4	4	توجد آلية واضحة لتطبيق المساءلة على الجميع	3.81	1.06	مرتفع
3	5	يتوافر لديهم نسخ ورقية أو رقمية لأنظمة المساءلة	3.81	31.0	مرتفع
6	6	تُصدر الوزارة أدلة إرشادية بعملية المساءلة وضوابطها.	53.7	1.21	مرتفع
		الدرجة الكلية للبعد	83.8	3.80	مرتفع

يبين جدول (4) أن درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين العاملين فيها في بعد وضوح نظام المساءلة، حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.88)، بانحراف معياري (0.83)، ويقابله المستوى المرتفع.

2. المجال الثاني: المساءلة في الواجبات الوظيفية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المساءلة في الواجبات الوظيفية، وجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المساءلة في الواجبات الوظيفية ورتبها ومستواها

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	1	يهمل بأوقات الدوام الرسمي.	3.72	1.04	مرتفع
8	2	يكسر اللوائح والتنظيمات في العمل.	3.57	1.01	متوسط
10	3	يتجاوز التسلسل الهرمي في العمل.	3.47	1.14	متوسط
9	4	يخطيء في العمل.	3.46	1.13	متوسط
11	5	يسند عمله المنوط به إلى غيره للقيام به.	3.39	1.20	متوسط
18	6	يهين كرامة الوظيفة في تصرفاته وسلوكه.	3.33	1.33	متوسط
16	7	يستهتر بالأحكام والقوانين واللوائح والأنظمة في الوزارة.	3.29	1.32	متوسط
12	8	يؤدي عمله بعيداً عن الأمانة.	3.27	1.33	متوسط
13	9	يعامل المراجعين معاملة غير لائقة.	3.21	1.32	متوسط
14	10	يخصص وقت العمل الرسمي لأداء أعماله الخاصة	3.18	1.26	متوسط
17	11	يخرب ممتلكات الدولة، وينذر أموالها	3.15	1.39	متوسط
15	12	ينفذ ما يُصدر إليه من أوامر بعيداً عن حدود اللوائح	3.11	1.31	متوسط
		الدرجة الكلية للبعد	3.35	0.99	متوسط

يبين الجدول (5) أن درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين العاملين فيها في بُعد المساءلة في الواجبات الوظيفية، حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.35)، بانحراف معياري (0.99)، ويقابله المستوى المتوسط.

3. المجال الثالث: المساءلة في ارتكاب المحظورات الوظيفية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المساءلة في ارتكاب المحظورات الوظيفية، وجدول (6) يبين ذلك:

الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد الثالث، العدد الرابع، 2018.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات بُعد المساءلة في ارتكاب المحظورات الوظيفية ورتبها ومستواها

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
20	1	يحقق مصالح مادية في العقود التي تصدر عن دائرته	3.39	1.39	متوسط
19	2	يستغل ممتلكات الوزارة بتحقيق ربح مادي له من خلال تشغيلها خارج الوزارة مثل البيع والتأجير.	3.38	1.45	متوسط
22	3	يستغل وظيفته لعمل واسطة لأحدهم.	3.24	1.27	متوسط
23	4	يكشف عن الأسرار الوظيفية حتى لو بعد انتهاء الخدمة إلا بإذن خطي من الوزير.	3.07	1.34	متوسط
21	5	يعمل في مؤسسات أخرى بمرتب أو مكافأة حتى خارج أوقات العمل الرسمي إلا بإذن خطي.	3.06	1.35	متوسط
26	6	يكون عضواً في مجلس إدارة شركة مساهمة إلا إذا كان ممثلاً فيها من الحكومة.	3.03	1.40	متوسط
25	6	يزاول الأعمال التجارية أو المهنية أو الصناعية باستثناء الحالات التي يحددها المجلس.	3.03	1.42	متوسط
24	8	يحفظ لنفسه بأوراق أو أصول أو وثائق أو صور أو غيرها تتعلق بالجهة الحكومية التي يعمل بها.	2.98	1.26	متوسط
		الدرجة الكلية لبعد المساءلة في ارتكاب المحظورات الوظيفية	3.15	1.11	متوسط

يبين الجدول (6) أن درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين العاملين فيها في بُعد المساءلة في ارتكاب المحظورات الوظيفية، جاء متوسطاً، حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.15)، بانحراف معياري (1.11).

4. المجال الرابع: المساءلة في أخلاقيات الوظيفة العامة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات بُعد أخلاقيات الوظيفة العامة، والجدول (7) يوضح ذلك:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات بُعد أخلاقيات الوظيفة ورتبها ومستواها

الرتبة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
28	1	يستغل المكانة الوظيفية لتحقيق مكاسب شخصية.	3.47	1.18	متوسط
32	2	يُسيء التعامل مع رؤسائه.	3.42	1.36	متوسط
29	3	يمارس الظلم في معاملة الموظفين.	3.38	1.22	متوسط
34	4	يفتقر إلى الولاء التنظيمي لمهنته.	3.38	1.29	متوسط
33	5	يفتعل المنازعات مع زملائه.	3.38	1.19	متوسط
35	6	يقدم المقامات العليا في الدولة.	3.37	1.38	متوسط
27	7	يُهمل أخلاقيات الوظيفة.	3.35	1.34	متوسط
30	8	يُفصح عن أي معلومات لأي جهة كانت	3.28	1.28	متوسط
31	9	يحضر إلى العمل بملابس غير لائقة	3.24	1.33	متوسط
		الدرجة الكلية لبعد المساءلة في أخلاقيات الوظيفة العامة	3.36	1.03	متوسط

يبين الجدول (7) أن درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين العاملين فيها في بُعد أخلاقيات الوظيفة العامة قد جاء متوسطاً، حيث جاء المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.36)، بانحراف معياري (1.03).

نتائج السؤال الثاني: هل تختلف درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف المسمى الوظيفي، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي للمديرين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف المسمى الوظيفي، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي للمديرين العاملين فيها، والجدول (8) يوضح ذلك:

المتغير	المستوى	المتوسطات والانحرافات	الانحرافات المعيارية
المسمى الوظيفي	الوظائف القيادية	3.35	0.95
	الوظائف الإشرافية	3.40	0.84
الخبرة الإدارية	10 سنوات فأقل	3.43	1.11
	11-20 سنة	3.03	0.86
	21 سنة فأكثر .	3.50	0.79
المؤهل العلمي	دبلوم عال فأقل	3.14	0.89
	دراسات عليا "ماجستير أو دكتوراة"	3.45	0.82

يبين الجدول (8) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات تقديرات المديرين العاملين لفاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية باختلاف المسمى الوظيفي، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي للمديرين العاملين فيها. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد كما في الجدول (9):

جدول (9): تحليل التباين الثلاثي المتعدد لأثر المسمى الوظيفي والخبرة الإدارية والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد

العينة لفاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.92	.01	.01	1	.01	المسمى الوظيفي
.03	3.74	2.52	2	5.04	الخبرة الإدارية
.41	.68	.46	1	.46	المؤهل العلمي
		.67	202	136.18	الخطأ
			208	2544.40	الكلية

يتبين من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي أو المؤهل العلمي في تقديرات المديرين العاملين في وزارة التربية الكويتية لفاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الخبرة. ولتحديد اتجاه الفروق الإحصائية في متغير الخبرة، فقد تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) الذين يبين الفروق بين مستويات الخبرة للمديرين العاملين في وزارة التربية الكويتية، وكما يبينها جدول (10):

جدول (10): اختبار شيفيه (Scheffe) لتحديد اتجاه الفروق الإحصائية بين مستويات الخبرة للمديرين العاملين في

وزارة التربية الكويتية

الخبرة الإدارية	الخبرة الإدارية	فروق المتوسطات	الخطأ	الدلالة الإحصائية
10 سنوات فأقل	20-11 سنة	.40	.30	.41
	21 سنة فأكثر .	-.06	.28	.96
20-11 سنة	10 سنوات فأقل	-.40	.30	.41
	21 سنة فأكثر .	-.47*	.14	.01
21 سنة فأكثر .	10 سنوات فأقل	.06	.28	.96
	20-11 سنة	.47*	.14	.01

وفقاً لجدول (10) توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الخبرة في تقديرات

أفراد العينة لفاعلية نظام المساءلة في الوزارة، حيث كانت الفروق لصالح الخبرة الأكثر وهي (21 سنة فأكثر).

مناقشة النتائج والتوصيات:

فيما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقاً لترتيب سؤاليها:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من

وجهة نظر المديرين العاملين فيها؟

كشفت نتائج هذا السؤال أن درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر المديرين العاملين فيها جاءت متوسطة، وهذا يعني أن فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية لم تصل إلى الحد المطلوب فكانت دون المرتفع، وربما يعود السبب في ذلك إلى وجود بعض المعوقات المتعددة المصادر، ومنها ما قد يكون راجع إلى العشوائية، والواسطة، والصدقات، والعلاقات الشخصية، وتبادل المنافع، وربما تعود إلى الضغوط العائلية والعشائرية التي قد يتعرض لها القائمون على المساءلة الإدارية، مما يؤثر على فاعلية نظام المساءلة الإدارية في وزارة التربية الكويتية.

وبالمقابل عند النظر بإيجابية لنتائج هذا السؤال التي أشارت إلى درجة متوسطة لفاعلية نظام المساءلة الإدارية، فإن هذا يدل على وجود نظام للمساءلة الإدارية في وزارة التربية والتعليم الكويتية يمتاز بالفاعلية، ويطبق بمستوى مقبول على جميع المعاملين في وزارة التربية والتعليم، وتمتاز بنود المساءلة الإدارية بالوضوح والدقة والموضوعية، وتطبق بشكل عادل وموضوعي، كما أن هناك نظاماً للعقوبات التأديبية ضمن لوائح وأنظمة المساءلة لمن يقصر في عمله الوظيفي.

وقد جاء بُعد مجال (وضوح نظام المساءلة) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، مما يدل على اهتمام وزارة التربية والتعليم الكويتية بوضوح بنود المساءلة الإدارية، وذلك لتحديد مسؤوليات كل موظف، وتوجيههم نحو الخطة الاستراتيجية للوزارة، لتحقيق الأهداف العامة، كما قد يعود سبب ارتفاع متوسط هذا المجال إلى وجود نصوص مكتوبة وموثقة للمساءلة الإدارية في وزارة التربية الكويتية.

وجاء بالمرتبة الأخيرة بُعد المساءلة في ارتكاب المحظورات الوظيفية، فقد جاءت درجته متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى تقاعس في تطبيق نظام المساءلة الإدارية في وزارة التربية الكويتية عند ارتكاب المحظورات، وهذا عائد إلى وجود حالات من الوساطة والمحسوبية لدى المديرين والعاملين، مما يؤدي بهم إلى التغاضي عن بعض المحظورات والمخالفات التي قد يقع بها الموظفون.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Omari, 2004) في وجود بعض المعوقات التي قد تواجه نظم المساءلة الإدارية في وزارات التربية والتعليم العربية والتي تؤثر على فاعلية المساءلة، ومن أهمها: العلاقات الشخصية، والجوانب الإنسانية مثل الشللية، والجهوية، والوساطة، والمعرفة، والصفات الشخصية لبعض الموظفين مثل عدم الإنتماء، والضغط الاجتماعي والعشائرية التي يتعرض لها الموظفون، كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Ajami, 2008) التي تمت في البيئة الكويتية، وأشارت إلى أن هناك تقبلاً متوسطاً من قبل مديري المدارس الثانوية ومديراتها في دولة الكويت للمساءلة التربوية، واتفقت النتائج مع نتائج دراسة (Kheirallah, 2016) التي توصلت نتائجها إلى أن واقع تطبيق المساءلة التربوية الذكية في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن كانت متوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل تختلف درجة فاعلية نظام المساءلة في وزارة التربية الكويتية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة باختلاف المسمى الوظيفي، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي للمديرين؟

كشفت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المسمى الوظيفي في تقديرات المديرين العاملين في وزارة التربية الكويتية لفاعلية نظام المساءلة، حيث لا يوجد فرق في الرأي بين المديرين العاملين في الوظائف القيادية، والمديرين العاملين في الوظائف الإشرافية، وربما تعد هذه النتيجة منطقية، حيث إن المساءلة الإدارية نظام يتم تطبيقه على جميع العاملين في وزارة التربية الكويتية بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية أو مساهمهم الوظيفي، لذلك لا بد لجميع الموظفين العاملين في الوزارة أن يكونوا على علم بمهامهم الوظيفية، وآلية تحقيق الأهداف الوظيفية المطلوبة منهم، وما يترتب على ذلك من مساءلة إدارية يتعرضون لها، لذلك فلا يوجد فرق بين المديرين العاملين في الوظائف القيادية، والمديرين العاملين في الوظائف الإشرافية، وفي الوقت الذي لم يعثر الباحثان على أي دراسة تتفق في نتائجها مع نتائج هذا السؤال، إلا أن هناك دراسات اختلفت معها، كدراسة (Kheirallah,2016) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق المساءلة التربوية تعزى إلى المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المديرين. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة في تقديرات المديرين العاملين في وزارة التربية الكويتية لفاعلية نظام المساءلة في الوزارة التربوية الكويتية، حيث كانت الفروق لصالح الخبرة الأكثر وهي (21 سنة فأكثر). وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن الموظفين الأكثر خبرة، يتشكل لديهم إدراك وفهم مختلف عن الموظفين الذين هم أقل منهم خبرة، لذلك فإن المناظير الإدارية التي ينظرون من خلالها للمساءلة الإدارية تختلف حسب خبرتهم الوظيفية، وهذا شئٌ طبيعي، وقد اتفقت نتائج هذا السؤال في مجال متغير الخبرة مع نتائج دراسة (Ajami,2008)، ومع نتائج دراسة (Kheirallah,2016)، واللتين أشارتا إلى أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في درجة تطبيق المساءلة التربوية، وكانت الفروق لصالح ذوي الخبرة الأكثر، ولا يوجد دراسات اختلفت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

وأخيراً فقد كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في تقديرات المديرين العاملين في وزارة التربية الكويتية لفاعلية نظام المساءلة في الوزارة، حيث لا يوجد فرق في الرأي بين المديرين العاملين من حملة دبلوم عالٍ فأقل، والمديرين العاملين من حملة دراسات عليا: "ماجستير أو دكتوراة"، وربما يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين العاملين في الوزارة مطلوب منهم القيام بوظائفهم الإدارية والتعليمية، وأن بنود المساءلة التي تطبق

عليهم لا تختلف من موظف إلى آخر حتى لو اختلف مستواه التعليمي، فكل منهم معني بتقديم مستوى أداء وظيفي معين يضمن لهم الاستمرار بالعمل، لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية. واتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة (Kheirallah,2016) التي كشفت عن عدم وجود فروق إحصائية في اتجاهات المديرين والمديرات نحو المساءلة في الإدارة التربوية تعزى إلى المؤهل العلمي، في حين اختلفت نتائج السؤال الحالي مع نتائج دراسة (Ajami,2008) التي توصلت إلى وجود فروق 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 + دبلوم إدارة مدرسية والدرجة ماجستير فما فوق مقارنة مع المديرين من حملة دبلوم الكلية والباكالوريوس.

التوصيات:

- في ضوء نتائج أسئلة الدراسة الحالية فإن الباحث يوصي بما يأتي:
- اهتمام الوزارة بتفعيل نظم المساءلة في ارتكاب المحظورات، والمساءلة في الواجبات الوظيفية، حيث جاء هذان البعدان بالمرتبة الأخيرة مقارنة مع المجالات الأخرى في نتائج الدراسة.
 - استمرار جهود القادة التربويين والأداريين في تطوير سياسات وأنظمة وزارة التربية، ونظم المساءلة الإدارية في الوزارة.
 - تفعيل أنظمة العقوبات التأديبية في نظم المساءلة الإدارية، وذلك لضمان عدم التلاعب والعبث بالصلاحيات الموكولة إليه بفعل مركزه ووظيفته في الوزارة.
 - إجراء دراسات وصفية للكشف عن المعوقات والمشكلات التي تؤثر على فاعلية المساءلة الإدارية في المؤسسات التربوية.

References:

- Ajami, M. (2008). *The degree to which high school principals in the State of Kuwait accept educational accountability and its relation to the degree to which they apply to it.* (Unpublished Master Thesis), Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Akhu Ersheideh, A. (2006). *Accountability and effectiveness in educational Administration.* Amman: Dar Al-Hamed Publishing.
- Al-Alharith, Y. (2005). *Trends of Primary School Principals in Hail towards the Reality of Accountability in Educational Administration in Saudi Arabia.* (Unpublished Master Thesis), University of Jordan, Amman, Jordan.

- Al-Enezi, M. (2012). The impact of the accountability of the Kuwaiti Parliament on the performance of the educational administration through the inquiries provided to the Ministers of Education and Higher Education in the State of Kuwait: An Analytical Study. *Childhood Education Magazine, 10* (2): 105-146.
- Al-Mtairi, E. (2017). Accountability in the educational system. The website "Opinion". Tuesday 7 March 2017, No. 13763, retrieved on 7/3/2017 <http://www.alraimedia.com/ar/article/culture/2016/03/06/662511/nr/kuwai>.
- Al-Sharif, H. (2013). *The impact of administrative accountability on the performance of administrative staff in the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip*. (Unpublished Master Thesis), Islamic University, Gaza, Palestine.
- Amo, L. C. (2015). *School accountability and principal behaviors*. (Unpublished Doctoral Dissertation), State University of New York, Buffalo, USA.
- Ayasra, M. & Bani Hamad, M. (2008). *Leadership, control and administrative communication*. Amman: Dar Al-Hamed.
- Ayesh, A. (2005). Educational accountability. *Magazine of Teacher, 16*, (7), 6-14.
- Cox, D. (1999). *Leadership in crisis*. Translated by Hani Khalajah et al., United States of America: The Inca International House.
- Epps, D. (2001). *Virginia Middle School Principals Perceptions of accountability – Based Reform*. (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Virginia, Virginia, USA.
- Eric, A., Stephen, M & Ludger, W. (2011). *Handbooks in Economics*. The Netherlands: North-Holland.
- Gong, B & Scass, A. (2002). *Accountability systems and reporting: designing school accountability systems: towards a framework and process*. Washington: council of chief state school officers.
- Helm, M. (2000). Accountability in Education a Primer for School Leaders. Hawaii School Leadership Academy, *Pacific Resources for Education and learning, 6*(1), 54-78.
- Kaylani, Z. (1997). *Administrative Accountability in Jordan, "An Attempt to Develop a System of Accountability in the Educational System in Jordan" Working Paper presented to the First Educational Conference of the Jordan Educational Society*, Amman, Jordan.

- Khairallah, S. (2016). *A proposed administrative model for the application of smart educational accountability in private secondary schools in Jordan in light of the reality and modern administrative trends*. (Unpublished Dissertation thesis), University of Jordan, Amman, Jordan.
- Khawaldeh, A. (2007). *Managing Renewal and Educational Reform*. Amman: Dar Alam Al Thaqafa for Publishing and Distribution.
- Kozel, K & Temichev, A. (2009). Economic and social effectiveness of state administration of small interprise in Belarus. *Ekonomika In Vadyba. (14)*: 301 – 306.
- Kurdi, A. (2017). Administrative accountability. Retrieved from the site of Kenana Online on 5/5/2017, within the following link: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/279979>
- Ministry of Education, Kuwait (2016). Strengthen accountability and decision-making systems in schools. *Kuwait morning newspaper. Issue No. 2592* Tuesday, October 18, 2016.
- Ministry of Education, Kuwait (2017). Legal Affairs Sector, Legal Affairs Sector, Ministry of Education, Kuwait. Retrieved on 7/3/2017 from the website: <http://www.moe.edu.kw/about/Pages/Ministry%20Hierarchy>
- Omari, H. (2004). *The reality of educational accountability in the Ministry of Education in Jordan: An analytical and developmental study*. (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Jordan, Amman, Jordan.
- Poochigian, C. (2005). *School Accountability Ref.m jkm, orms only WorkWith Parental Involvements*. Los Angeles: Reason Foundation.