

المساعدة

رانيا ياسين النسور

وزارة التربية والتعليم

الأردن

ملخص

يتناول هذا البحث المساءلة بمفهومها الحديث حيث تظهر الأدبيات المتعلقة بالمساءلة تعدد في تعريفات هذا المصطلح وذلك لتعدد الزوايا التي ينظر منها الدارسون للمساءلة ، فالمساءلة قيام الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم به من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال وتشمل مكونات المساءلة (مصادر المساءلة، أهداف المساءلة، معايير المساءلة، قوى المساءلة، آليات المساءلة).

ولإحداث التغيير في السلوك والأداء يمكن أن تلجأ المنظمة إلى المساءلة بالأسلوب الايجابي أو الأسلوب السلبي لتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على حقوق العاملين. وعند إقرار قواعد المساءلة توجد عدة مبادئ منها وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات، والمباشرة في تطبيق الجزاء.... الخ

وبمراجعة الأدبيات التي تناول بها الباحثون تصنيف المساءلة نجد أنها متباينة تعتمد على المدخل الذي استخدمه الباحثون في دراسة المساءلة كعلاقة أو عملية ، وقد أطلق على تصنيف المساءلة تعابير متعددة مثل : أصناف المساءلة ، أنواع المساءلة ، أنماط المساءلة، أبعاد المساءلة ، علاقات المساءلة .

وقد اتفق الباحثون على عدة سمات للمساءلة التربوية وهي(الشمولية، الاستمرارية، فعالية أداة المساءلة، حرية المشاركة، وضوح المعايير، تكامل وحدة المساءلة) ويمكن للمساءلة أن تحقق العدالة تحت ظروف معينة، وهناك مسوغات تدفع إلى البحث عن أنظمة مساءلة فعالة منها(الوعي المتزايد بدور المساءلة كعامل ضبط للنوعية والكفاية والأداء الجيد، نجاح التجارب في البلدان التي طبقت المساءلة لمدة طويلة نسبياً....الخ)

وتبرز أهمية المساءلة بالنسبة للنسق القيمي العام من حيث ارتباطها بقيم الشفافية والديمقراطية والتمكين، ومن خلال السعي الدؤوب لتحقيق جودة الخدمات العامة، وتحسين مستوى كفاءة وفاعلية الإدارة العامة، وتحقيق الالتزام بتنفيذ صحيح وملائم للسياسات العامة من خلال الحاجة لتوضيح وتسوية مقبول لطبيعة وكيفية الأداء في تنفيذها.

إن المشكلات التي ارتبطت بأنظمة المساءلة متعددة ومتباينة فمنها ما ارتبط بتحديد أطراف عملية المساءلة من مؤثرين ومتأثرين ، ومنها ما ارتبط بمحتوى أنظمة المساءلة ، لأن التوقعات والآمال المعقودة في تبدل وتناسل مستمر وسريع ومرتبطة بما يسود المجتمع من أفكار مثل العولمة والتفجر المعرفي.

Abstract

This study addresses the accountability in its modern concept , where the literature related to accountability shows plurality in the definitions of this term due to the different perspectives of researchers addressing this issue. Accountability refers to the manager's actions as he interrogates the employees about their actions and informs them about the level of his performance by the correct evaluation of these actions. Accountability consists of (the sources of accountability, the accountability objectives, the accountability criteria, accountability forces, accountability mechanisms).

In order to make changes in behavior and performance, the organization could employ accountability in a positive or negative manner in order to achieve the organization's objectives and maintaining the employees' rights. There are many rules relating to accountability, such as the clarity of the system rules, the consequences of fines, as well as the application of penalties ...etc.

By reviewing the literature relating to accountability, we can see that they are various, and that they are based on the entry that the researcher used in addressing accountability as a relationship or a process. The classification of accountability was referred to in terms of : categories of accountability, types of accountability, styles of accountability, dimensions of accountability, as well as relationships of accountability.

The researchers agreed about several traits of educational accountability (inclusiveness, continuity, effectiveness , freedom of participation, clarity of criteria , integrity and unity of accountability) , and that accountability can achieve justice under certain circumstances. They also agreed that there are reasons for seeking effective accountability systems , including the increased awareness for the role of accountability as a control factor for quality, efficacy and good performance, as well as the successful experiences in countries that have applied accountability for a relatively long period of time ... etc).

The importance of accountability for the general context is manifested by its correlation to the values of transparency, democracy and empowerment, and by its persistent striving to achieve the quality of public services, improving the effectiveness of public administration, as well as achieving commitment to the implementation of correct and appropriate public policies through the need to clarify an acceptable justification for the nature and way of performance in applying them .

There are multiple and various problems that are related to the accountability systems. Some of them are related to identifying the influential as well as affected factors in the accountability process, and some other issues are related to the content of the accountability systems because the expectations and hopes are increasingly changeable and are related to the common ideas within the society, such as globalization and cognitive advancement.

مقدمة

لم تكن المساءلة من صنع إنسان أو جماعة أو دولة ، وإنما تقرير من رب العالمين . إذ مرت بأربع مراحل 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 سبحانه وسأله على ذلك وطرده من الجنة.

أما ثاني المساءلات فقد كانت حين أسكن الله -تعالى- أدم وزوجته الجنة وانعم عليهما بنعيمه ، وحذرهما أن يقربا إحدى شجر الجنة وألا يأكلا منها . لكن الشيطان أغواهما وأوقعهما 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 بذنبيهما ،تاب- سبحانه وتعالى -عليهما وغفر لهما (قالا ربنا ظلمنا أنفسنا وان لم تغفر لنا وترحمنا لنكونن من الخاسرين) (الأعراف، 23)

والمرحلة الثالثة كانت من خلال الرسالة السماوية الخاتمة وهي القران 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". وفي التفسير أن الكل مسؤولون إن قصرُوا ومثابون إن أخلصوا في أعمالهم، وفي ذلك إقرار لمفهوم المساءلة .

والمرحلة الرابعة وذلك يوم الدين، إذ سيكون الإنسان مساءلاً 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". وبهذا تقرير بأن الإنسان مساءل عن عمله في الدنيا، مساءلة شاملة في جميع مناحي حياته(الحسن،2010).

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.

والمساءلة من المفاهيم الحديثة نسبياً في الحقل التربوي ، غير أن لهذا المفهوم أصولاً في الحقول الأخرى مثل الصناعة والطب والاقتصاد . وقد بدأت المساءلة تأخذ طريقها إلى النظام التربوي بشكل علمي وموضوعي في بداية الثمانينيات ،مع أن الموسوعة العالمية ذكرت أن المساءلة ظهرت كقضية أساسية في التعليم في الولايات المتحدة في الستينات من القرن العشرين ،حيث نشأ هذا المفهوم كأساس وأداة للحكم على سلوك العاملين، من خلال تحويل قانون التربية الأساسية لبرامج وسلوك العاملين، وكانت تسير يداً بيد مع الجهود 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) .

مفهوم المساءلة

تظهر الأدبيات المتعلقة بالمساءلة تعدد في تعريفات هذا المصطلح وذلك لتعدد الزوايا التي ينظر منها الدارسون للمساءلة :

فقد عرفها (Leseley ، 1971) بأنها قدرة المستخدم على تنفيذ المهمات المحددة وقدرته على شرح وتفسير وتوضيح مستوى المكتسبات التي حققها بطريقة تبني ثقة المراقب لعمل المستخدم .

أما (Gronlund ،1974) فعرفها بأنها الاستعداد لقبول اللوم على الفشل أو قبول الثناء والتقدير على النجاح والانجاز وتشمل شرحاً لماذا حدث الفشل وما يجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف .

وقد عرفت المساءلة كمفهوم بأنها عملية تتم ضمن إطار من العلاقة بين من توكل إليهم مسؤولية إنجاز مهام محددة، وبين من يمتلكون سلطة محاسبتهم على أدائهم (Haney,2000)

وعرفها (الطويل، 2006) بأنها عملية تتضمن إطاراً من العلاقة بين من توكل إليهم مسؤولية إنجاز مهام محددة ومن يمتلكون سلطة محاسبتهم على أدائهم.

فقد رأى (دويري،2002) أن المساءلة قيام الرئيس بمحاسبة، أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم به من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال.

وفيما يتعلق بالمساءلة التربوية، فقد أشار (Rothman,1995) إلى أن هذا المفهوم يثير حساسية عند لفظه، فهو يكاد يكون رديفاً للاختبار أو المحاسبة، وعرفه بأنه العملية التي تقوم بها وزارة التربية أو المديرية التابعة لها، للتأكد من أن النظام المدرسي يعمل كما ينبغي لتحقيق الأهداف المنشودة.

أما (Lashway,2001) فأشار إلى أن المساءلة التربوية تعني العمل الجاد لمقابلة احتياجات الطلبة بالنسبة للمعلمين، وتعني بالنسبة للآباء الاهتمام بأمنياتهم وتوقعاتهم تجاه أبنائهم، وتعني لصناع القرار التربوي الارتقاء بمستوى أداء الطلبة في الامتحانات؛ لكنها بالنسبة للنقاد التربويين تعني عندما يتم اعتماد معايير عالية لتقويم الطلبة، فإن على الدولة تزويد المدارس بجميع الموارد اللازمة التي تضمن توفير فرص عادلة ومتوازنة.

وعرفها العمري(2004) بأنها اشتراك عناصر النظام التربوي (المدخلات البشرية وغير البشرية، والعمليات، والنتائج) بالإضافة إلى فئات أخرى رسمية، وغير رسمية في المجتمع بالمسؤولية عن النتائج التربوية، وتحقيق الأهداف التربوية أي تعلم الطالب، كما تتضمن تحديد الأهداف التربوية والتعليمية، والمصادر الكافية لتحقيق تلك الأهداف، ومن ثم إجراء التقييم المنظم للتأكد من تلك الأهداف، لأنه يعتمد عليه في إعطاء المكافآت والعقوبات.

والمساءلة هي 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 متعهد بعمل لأن يجيب عن سؤاله (مساءلته) عن نتائج العمل الموكل به الكيلاني (1997).

من خلال استعراض التعريفات السابقة نلاحظ أنها ركزت على 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 هذا"

مكونات نظام المساءلة

يواجه موظفو الخدمة العامة وأجهزتها المختلفة احتمالية المساءلة أمام السلطات المتعددة، ولكل منها توقعاتها حول مستوى أداء الإدارة والالتزام بالقانون، وعلى العاملين في الجهاز الإداري تحقيق التوازن والتوفيق بين مختلف الأولويات والمفاضلة بين مختلف التوقعات، وهذا يعني شبكة علاقات واسعة للمساءلة، وتشمل مكونات المساءلة ما يلي:

1- مصادر المساءلة :

لقد تعددت هذه المصادر في الأدبيات تبعاً لتصنيف الباحثين والممارسين لعملية المساءلة ولكن جميعها تنطلق من قاعدة واحدة وهي أن المصدر للمساءلة هو في الأصل المالك الأساسي لمشروعية السلطة العامة التي أوتمن عليها الموظف العام، وتتنوع المصادر تبعاً لموقعها في بيئة الإدارة العامة، مثلاً نجد أن السلطة التشريعية في العلاقة الديكتاتورية هي المنظم وفي العلاقة الديمقراطية هو المنتخب (المواطن) وفي التنظيم هي الرئيس ... وهكذا، وفي الأنظمة الديمقراطية التعددية تستلزم السلطات الشرعية وجود علاقات للمساءلة بحيث تتضمن شبكة العلاقات المصالح والمنظمات غير الحكومية وجماعات الاهتمام أحياناً داخل الأجهزة وخارجها، ويمكن أن تتبع المساءلة من الذات، أو من المناخ الاجتماعي ففي حالة المساءلة الذاتية يكون الضمير هو مصدر المساءلة، وأحياناً المعتقد والايمان، فمصدر المساءلة لدى المسلمين مثلاً نابع من العقيدة والالتزام الديني في مجال الاستقامة والنزاهة والعدالة (المدني، 2007).

2- أهداف المساءلة :

تتبع أهداف المساءلة من الأهداف المحددة لشخص أو منظمة لإنجازها، أو من المسؤوليات المحددة للشخص المسائل (فرداً، منظمة) وأن وضوح الأهداف وتحديدها بحيث تكون ضمن إمكانية الشخص المعني بإنجازها، تمنح الشخص الشعور بالكفاءة الذاتية وذلك من خلال الاستعداد المعنوي للعاملين وتقدير المصادر اللازمة والشعور بتوافرها وتوافر الصلاحيات والإمكانات اللازمة لإنجاز الأهداف، مما يجعل الشخص موضع المساءلة أكثر تقبلاً وتفاعلاً إيجابياً مع المساءلة. ويرى المدني (2007) أنه يمكن النظر إلى أهداف المساءلة ضمن ثلاثة أهداف رئيسية :

1. المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم : يتضمن مفهوم المساءلة الرقابة السابقة لعملية المساءلة، وتشكل المساءلة إحدى آليات الضبط للأداء وتهدف الرقابة على السلطة إلى ضمان حسن الاستخدام أو منع استغلال السلطة، وقد استخدم نظام الأوامر ووضع التعليمات والرقابة على المدخلات والعمليات أداة لتحقيق الإذعان وضمن اتساق السلوك مع القانون والتعليمات من قبل الإداريين التنفيذيين، بمعنى الحد من حرية التصرف والاختيار أسفل الهرم الإداري، وهنا يمكن رؤية الهدف بأنه تقليل حجم الخطأ في التنفيذ.

2. المساءلة كنوع من الضمان : تشكل المساءلة وسيلة يضمن المواطنون والمشرعون والرؤساء من خلالها حسن التزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة ، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر بغض النظر عن واقع تقاسم المسؤوليات . وفي حالة تفعيل المساءلة فإن الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ السياسات العامة والبرامج يخضعون للمساءلة ، وعندها سيتم النظر للمنظمات كفعاليات مؤسسية، هذا وإن وجود المساءلة يحقق ضماناً مراعاة قيم الخدمة العامة وحسن إدارة المديرين لموظفيهم من خلال تحقيق المساءلة الأفقية؛ أي من هم بسويتهم من المستوى الإداري، أو من خلال المساءلة العمودية بشكلها الصاعدة والهابطة، وهذا يعني أنه في حال وجود المساءلة وشيوع ثقافتها فإن ذلك يعني أيضاً زيادة في الالتزام، والمراعاة لقيم الإدارة العامة وأخلاقياتها، وعليه تكون المساءلة نوعاً من الضمان.

3. المساءلة كعملية للتحسن المستمر : إن المساءلة عند تحقيقها للهدفين السابقين تكون أداة لخفض السلبية في الأداء ، وتخلق استعداداً مسبقاً لدى العاملين للبحث وتجنب الأعمال التي من شأنها أن تؤدي لتلك الأنواع من الأخطاء ، وبعد ذلك فإن مفهوم المساءلة قد توسع أكثر من معناه المتضمن التقييم للمساءلة والمحاسبة أو إيقاع العقوبة أو تقاسم اللوم ، فقد يتضمن مفهوم المساءلة عنصر التوضيح والشرح لكيفية أداء العمل أو السلوك ، وتسويغ ذلك ، فإن هذا العنصر يحتوي تقديم أسباب موضوعية ومقنعة في محاولة الإجابة عن سؤال : لماذا اتخذ القرار أو كان السلوك أو العمل بهذا الشكل، وهذا بحد ذاته يعني محاولة جادة لتشخيص مواطن الضعف والقوة.

3- معايير المساءلة :

يحدد هذا العنصر ما يجب أن يكون موجوداً ، والذي يمكن مقارنة الحالات المكتشفة به ، ويمكن أن تحدد المعايير بموجب نصوص نظام أو قانون أو سياسات أو لوائح ، والمعايير تمثل جوهر عملية سابقة على المساءلة أو المحاسبة وحتى التقييم ، ويمكن المعايير من مصادر مختلفة مثل : قياسات الأداء، موازنات البرامج والأداء، الالتزام بالقوانين والأنظمة النافذة ، النتائج من حيث تحقيق الأهداف ، الالتزام بأخلاقيات الخدمة العامة ، الجدارة في العمل (في مجال التوظيف) .

فقد عرفها العمري(2004) بأنها الأسس والمبادئ التي تم إعدادها بواسطة مجموعة من الخبراء والمختصين للتأكد من تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، وفي تحديد درجة تحقيق الطالب للمهارات التي تم التخطيط لها.

ويرى (الدريني،2000) معيار المساءلة كمصطلح تظهر فيه دلالة مفهوم المسؤولية، ودلالة مفهوم المحاسبة، فالمسؤولية تستمد أصولها التكوينية من المنبع الروحي الذي قيد الأديان بثنائية " الثواب –والعقاب"، والمنصهرين في مفهوم الجزاء، ويرتبط مفهوم المحاسبة بمفهوم المسؤولية من حيث فكرة التعقب والتتبع.

وتلتقي المساءلة مع المحاسبة لكونها أداة لضبط السلوك، وإيقاع العقاب كرادع للانحراف الإداري، إلا أنها تعد أيضاً وسيلة لتحسين الأداء والتعلم المستمر من خلال تبادل الآراء، وبيان أسباب القصور، أو الإبداع. ومن هنا، فإن المساءلة تهتم بالنتائج من حيث مدى تحقق الأهداف، والذي يمكن

اعتباره معيارًا ملائمًا للمساءلة، كما تهتم المساءلة كذلك بالوسيلة، وكيفية حصول الأداء، وهذا يتوافق مع ما هو متفق عليه من حيث تحديد المسؤوليات، وتوفير الإمكانيات لتحقيق الأهداف المرجوة، إلا أن ذلك يتطلب التقيد بقيم الخدمة العامة وأعرافها والتي تتمثل تحديدًا في سلوك العاملين، كما يمكن اعتبار مدى الالتزام بأخلاقيات الخدمة معيارًا آخر للمساءلة (دويري، 2002).

4- قوى المساءلة :

هي الأسباب الدافعة لشعور الأفراد بأنهم مسؤولون ، وهي تتناسب مع قوة الالتزام بتحمل المسؤوليات المحددة ، هذه القوى مصدرها يمكن أن يكون داخلياً أو خارجياً ، فعلى مستوى الفرد يمكن أن تتمثل بنوازعه الداخلية مثل : (الضمير ، الرغبة في تجنب اللوم ، السعي لتحقيق الذات ، كسب الاحترام ، الرغبة في تحقيق التميز ، محاولة تجنب عواقب تواجه تنفيذ المهام أو الواجبات الموكلة له).

ويمكن عد أي قوة دافعة لمساءلة النفس حول أي سلوك أو قرار اتخذ قوة مساءلة ، وهي متنوعة يصعب حصرها ، وهي مختلفة حسب اختلاف الأفراد ومكونات شخصياتهم أما في حالة التنظيم فإن القوى الدافعة لحصول المساءلة تكون نابعة من داخل المنظمة والتي يمكن أن تشمل التشريعات والتعليمات النافذة والسياسة التنظيمية ومشروعية السلطة التي يملكها الرؤساء النابعة من المركز الوظيفي أو من تدرج المستويات التنظيمية ، وربما تكون قوى غير رسمية ، كقوة الشعور بضرورة المحافظة على التماسك التنظيمي والانسجام بين الزملاء (الدريني 2001).

أما في حالة كون هذه القوى خارجية ، فهي بالنسبة للفرد كل قوة تلزمه تحمل مسؤولية أمام أي طرف أو جهة أخرى ، وبهذه الحالة يكون الفرد مسألاً أمام طرف آخر غير ذاته وأما في حالة التنظيم فيمكن عد شبكة العلاقات التي تربط المنظمة مع بيئته الخارجية تشكل خطوطاً لممارسة قوى مختلفة من المساءلة تعتمد على قدرة مصدر المساءلة على ممارسة عملية المساءلة ، وعلى فاعلية الرقابة الخارجية بأنواعها ، مع ملاحظة أن مخرجات وعوائد عمليات التنظيم سواء إيجابية أم سلبية تكون هدفاً للمساءلة تنتج قوى تستخدم من قبل المصادر الملائمة لإتمام عملية المساءلة (دويري 2002) .

5- آليات المساءلة :

وهي الطرق أو الوسائل التي بواسطتها تنشط وتفعيل قوى المساءلة في الدول المتقدمة والديمقراطية . ترتكز هيكلية المساءلة على توفير معلومات بشكل تقارير من الشخص العام موضع المساءلة (المساءل) إلى المسائل ، ويشكل توفير هذه المعلومات وإتاحة الفرصة للمسائل للاطلاع عليها تعزيزاً لموقف وقدرة المسائل ، وهي توفر الشفافية في العمل (أخوارشيده، 2004).

وتعتمد آليات المساءلة وتحديد أسلوب استخدامها على طبيعة علاقات المساءلة والتي بموجبها يتقرر شكل المساءلة وأبعادها ، حيث إن لكل صنف أو شكل علاقات تناسبها ؛ فنجد بأن آليات المساءلة البيروقراطية تختلف عن المساءلة التشريعية، أو المساءلة المهنية، ونظرًا لتعدد تصنيفات المساءلة تبعاً للزاوية التي ينظر منها الدارسون فإنه يمكن العثور على آليات عدة للمساءلة. وقد تتداخل نظرًا لتعدد شبكات العلاقات بين أجهزة الإدارة بسبب تداخل نشاطاتها، كما توسعت هذه الآليات والوسائل خاصة في مجال المساءلة الإدارية لتندمج مع جوانب الكفاءة، والفعالية الاقتصادية، وذلك لتوظيف الموارد، واستغلال المواد المتوافرة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (الدويري، 2002).

وقد تأخذ المساءلة شكل السؤال فيقوم أحد فروع التنظيم بمسائلة المستوى الإداري الأعلى كما يجري في المساءلة البرلمانية، كقيام أحد أعضاء البرلمان بمسائلة الإدارة العامة من خلال الوزير اعتماداً على مبدأ المسؤولية الوزارية.

أساليب المساءلة

يفضل تصميم المساءلة لتكون أداة لإحداث التغيير الإيجابي في السلوك والأداء وأن لا تقتصر أهداف المساءلة على المحاسبة والعقاب. ويمكن إجمال أهداف المساءلة بحماية الصالح العام، وتحقيق القبول العام لمؤسسات الإدارة العامة من قبل العاملين والمواطنين، وتشكل تفصيلات أهداف المساءلة كمنطلقات لتحديد معايير المساءلة يتم الالتزام بها والمحاسبة أو المكافأة بناء على مستوى الاستجابة لها في جميع مراحل العملية الإدارية. ويمكن أن تلجأ المنظمة إلى المساءلة بأحد الأساليب التالية :

1. الأسلوب السلبي : يستند 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 الإيجابي : يستند إلى تنمية القابلية والرغبة والالتزام بقواعد المنظمة، إذ يوجه المدير الثناء والمكافآت للعاملين إذا كان سلوكهم متمشياً مع قواعد المنظمة، (أخوارشيدة، 2006).

مبادئ المساءلة

توجد عدة مبادئ يجب الأخذ بها عند إقرار قواعد المساءلة، وذكر الجغبير (1993) مجموعة من هذه المبادئ وهي كما يلي :

1. وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات : يجب أن يدرك العاملون إدراكاً واضحاً القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها الجزاءات التي تفرض على المخالفين لها وأن توضح الفائدة من التمسك بهذه القاعدة .
2. مباشرة في تطبيق الجزاء : ويشير هذا المبدأ إلى إيجاد ارتباط بين المخالفة والجزاء حتى يجتنبه العامل مستقبلاً، وليس معنى ذلك أن يتم العقاب دون دراسة، ويجب أن يكون هنالك تحقيق كاف للمخالفة وأسبابها، إذ المقصود هو إخطار العامل بمجرد المخالفة والبدء في اتخاذ الإجراءات الخاصة وتطبيق الجزاء .
3. عدالة تطبيق الجزاء : يجب أن يقتنع العاملون بعدالة تطبيق الجزاءات حتى يتقبلوها بلا تذمر، لذلك يجب أن لا تكون الجزاءات غير متوقعة، لأن العاملين يعتبرونها غير عادلة فمن الواجب أن يكون هنالك تحذير واضح بأن مخالفة معينة تعرض من يرتكبها لجزاء معين.
4. المساواة والتجانس في توقيع العقوبة : يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ المساءلة عند توقيع العقوبة، ويجب أن يفهم أن العقوبة لا ترتبط بالشخص المخالف ولكن ترتبط بنوع المخالفة، وأن العاملين الذين يرتكبون المخالفة نفسها، توقع عليهم العقوبة نفسها، وإذا قام المدير بتوقيع عقوبتين مختلفتين فإن إدارته تتهم بالتحيز والمحاباة .
5. مبدأ التدرج في شدة العقاب : يجب أن يكون هناك نوع من التدرج في نوع العقوبة تناسب نوع المخالفة، وأن تتدرج العقوبة تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها .

أنواع المساءلة

تتبع المساءلة من الرقابة الذاتية والرقابة الاجتماعية، والمساءلة كمبدأ في الإدارة العامة تعني أن من واجب المسؤولين عن الوظائف الرسمية أن يقدموا تقارير ربما دورية عن طبيعة عملهم وسياساتهم وإنجازاتهم في تنفيذ الخطط المرسومة .

وقد تأخذ هذه التقارير أشكالاً متعددة ، فقد تكون من حق المواطنين أو بإمكانهم الاطلاع عليها ، وقد تكون موجهة للمستوى الإداري الأعلى أو لجهة إدارية أخرى ذات اختصاص محدد بموجب القانون.

ونظراً لتقليدية مفهوم المساءلة وتمتعه بقابلية التطور مع تطور المجتمعات ، فقد بينت التعاريف المختلفة للمفهوم أنه يتوسع ليشير إلى علاقات ومكونات جديدة للمساءلة تذهب لأبعد من المعنى الأساسي الذي يتمثل بثنائية المحاسبة والعقاب، فهو مفهوم يطاوع إعادة التراكيب والتقنية من خلال الاهتمام بالتفاصيل ، حيث يمثل ذلك جوانب الضعف والقوة في المفهوم كونه يسمح بتطبيقات متعددة وقابلية التعامل والاستخدام في مواقف متفاوتة تتجارب مع تطور المجتمعات .

ويشكل جانب الضعف كونه يضيق أحياناً ليصبح محددًا ومحدوداً كما استخدم بالتعريف بدقة ، وحسب قول أحدهم : عندما استخدم كلمة فإن معناها هو ما اخترته أنا فقط ليس أكثر ولا أقل (الدريني 2001)

وبمراجعة الأدبيات الي تناول بها الباحثون تصنيف المساءلة نجد أنها متباينة تعتمد على المدخل الذي استخدمه الباحثون في دراسة المساءلة كعلاقة أو عملية ، وقد أطلق على تصنيف المساءلة تعابير متعددة مثل : أصناف المساءلة ، أنواع المساءلة ، أنماط المساءلة، أبعاد المساءلة ، علاقات المساءلة . وإنه يمكن تصنيف المساءلة إلى أربعة أنماط :

1. المساءلة القانونية
2. المساءلة المالية
3. المساءلة الأخلاقية
4. مساءلة السياسة العامة والأداء (Wolf,2000) .

بينما اختصرها سميث (Smith,1995) إلى ثلاثة أصناف :

1. المساءلة الأخلاقية
2. المساءلة المهنية .
3. المساءلة السياسية .

ويرى حجاز (2000) أن المساءلة تشمل ثلاثة أنواع :

- 1- المساءلة المالية .
- 2- المساءلة الإدارية .
- 3- المساءلة عن الفاعلية .

أما العمري(2004) فقد صنف المساءلة التربوية على حسب مصدرها إلى:

1. المساءلة من القمة إلى القاعدة: بمعنى أن يقوم الرئيس بمساءلة المرؤوس، وهو نمط المساءلة الأكثر شيوعاً في النظم الاجتماعية ومنها النظم التربوية.
2. المساءلة من القاعدة إلى القمة: بمعنى أن يقوم المرؤوس بمساءلة الرئيس، وهو نمط من المساءلة يمثل أعلى درجات الحرية والديمقراطية.

وقد قسم بعض الباحثين المساءلة إلى داخلية وخارجية اعتماداً على مصدر المساءلة، ويرى آخرون أنها تقسم إلى رسمية وغير رسمية اعتماداً على طبيعة العلاقة التي تربط المسائل بالمسائل، ويرى بعضهم أنه يمكن تصنيفها كمساءلة عامودية وأفقية، أو المساءلة من أعلى أو من أدنى، وذلك انطلاقاً من ارتباطها بطبيعة الاتصال والارتباط.

ويلاحظ أن تعدد التصنيفات يمكن إرجاعه إلى تعدد مداخل دراسة المساءلة في الإدارة العامة حيث بين الدارسون أن هناك ثلاثة مداخل للمساءلة هي الإداري والسياسي والقانوني.

أما الباحثون التربويون فقد حاولوا تقسيم المساءلة إلى أنواع عدة وكل طرف ينطلق في تصنيفه من الرؤى والمسلّمات التي يستند إليها في بناء نظام للمساءلة. فقد صنفوا المساءلة التربوية إلى أربعة أنواع (القضاة، أيوب، 1999).

1-المساءلة الأخلاقية :

وفي هذا النوع يكون مديرو المدارس والعاملون مسؤولين أخلاقياً أمام الطلبة وأولياء أمورهم والجهات الأخرى المعنية عن تحقيقهم للمهام الموكولة إليهم بكفاءة وفاعلية كما يتضمن التقارير التي يرسلها مديرو المدارس ومعلموها إلى أولياء أمور الطلبة والاجتماعات التي يعقدونها معهم بهدف مناقشة مدى سير أبنائهم السلوكي والتحصيلي، وكيفية توفير الفرص التي تشجعهم على بذل المزيد من الجهد.

2- المساءلة المهنية :

وتتصف المساءلة المهنية بأن التركيز يكون على المساءلة كعملية، ويتضمن هذا النوع أساليب التقويم المختلفة التي يقوم بها مديرو المدارس ومعلموها على بعض مدخلات العملية التعليمية، كتقويم المدرّاء لمعلميهم من حيث طرق التدريس وأساليب التقويم... الخ وتقوم المعلمين للطلبة من حيث تحصيلهم وسلوكهم ومدى انضباطهم، بالإضافة إلى تقويم كل من المدرّاء والمعلمين للمناهج ومدى ملائمتها للطلبة.

وكون هنا المدرّاء والمعلمين مسؤولين أمام أنفسهم وزملائهم عن مدى تحقيقهم أهدافهم بجودة واتقان. ويمتاز هذا النوع بأنه يكشف عن الثغرات أو جوانب القصور في العملية التعليمية ويكشف عن المعوقات أو الأزمات التي يتوقع حدوثها مستقبلاً الأمر الذي يساعد على تلافيها قبل حدوثها.

3- المساءلة التعاقدية :

وتسمى المساءلة الهرمية وتتضمن المساءلة لأعلى بمعنى أن يتم مسبقاً وضع شروط العقد ووصف ما هو مطلوب على وجه التحديد والاستجابة لهذا المفهوم في التربية تقتض التحديد المسبق للأهداف ومعايير التقويم وطريقة القياس ويترتب على ذلك تحديد أهداف قابلة للقياس . فالمساءلة التعاقدية قائمة على منهج الأهداف السلوكية بوصفها أهدافاً قابلة للقياس . ويشتمل هذا النوع على الزيارات وحملات التفتيش بهدف التأكد من فعاليتها ومستوى تحصيل الطلبة ومدى تقيد العاملين بالتعليمات والتشريعات .

ويكون العاملون في المدارس مسؤولين أمام رؤسائهم في مركز الوزارة والميدان ، وأمام الحكام الإداريين (Smith,1995)

4- المساءلة التجريبية :

في هذا النوع يعتقد أن التعليم يمكن أن يتم تطويره وبشكل فعال من خلال تحميل المسؤولية لطاقت المدرسة تجاه التجريب بشكل نظامي للأساليب المختلفة في التربية والتعليم ، وتقييم أساليب بديلة بهدف تطوير تعلم التلاميذ ، كما أن المساءلة التجريبية تضم المسؤولية عن توجيه وتحديد وتعديل (حسب الحاجة) لتلك الأساليب والمواد التي أثبتت أنها أكثر فاعلية . لكن من سلبيات هذا النوع أن التشديد الكبير على استخدام إجراءات نموذجية في المساءلة يمكن أن يؤدي إلى إحباط عمليات التجريب ، فالمنهج التجريبي يعني الابتعاد عن الأساليب التقليدية التي تقول إن هذا (مجرب وصحيح) وتجرب إجراءات جديدة أخرى قد تبدو غير مبرهنة (غير مجربة) وهذا يتطلب جواً من الحرية للطاقت المدرسي، إذ إن هدف المنهج التجريبي تطوير عملية التعلم للطلاب وتطوير استراتيجيات فعالة وجديدة تساهم في التطوير العام لعملية التعليم والتعلم (Gronlund,1974)

سمات المساءلة التربوية

اتفق معظم الباحثين على عدة سمات للمساءلة التربوية، كما ذكرها (عايش،2005). وهي على النحو الآتي:

1. الشمولية: بحيث تستهدف جميع المتغيرات والعوامل ذات الصلة بالعملية التربوية بعناصرها المختلفة.
2. الاستمرارية: فلا ينبغي للمساءلة أن تتوقف نتيجة صعوبات، أو ضغوطات داخلية أو خارجية.
3. فعالية أداة المساءلة: استخدام أدوات مساءلة فعالة تستند إلى الصدق والموضوعية وسهولة الاستخدام.
4. حرية المشاركة: ينبغي أن يشارك في المساءلة كل من له علاقة بالعملية التربوية بما في ذلك الطالب.
5. وضوح المعايير: يجب أن تبنى المساءلة على معايير واضحة غير مزدوجة محددة، وتتسم بالواقعية.
6. تكامل ووحدة المساءلة: تكون المساءلة جزءاً من العملية التربوية لا تنفصل عنها.

مسوغات المساءلة

تعد المساءلة مدخل للتأكد من كيفية الأداء الفعلي، وتكوين أفكار عن كيفية الأداء الأنسب، كما أنها تلقي الضوء على الخلل الذي يمكن أن تعيشه المؤسسات. فالمساءلة توفر الصورة الحقيقية للنظام، وتعزز من قوة القيادة فيه، وتعمل على توفير ظروف أكثر مناسبة لتفعيل مسؤولية أفرادها عبر تعاملها بشفافية مع كافة مكونات النظام، وجعلها عرضة للنقاش والتبصر (الطويل، 2006).

إن إيجاد أنظمة للمساءلة في النظام التربوي أصبح ضرورة لا بد منها في أنظمة التعليمكافة ، ويمكن للمساءلة أن تحقق عدالة تربوية تحت ظروف معينة، وهناك مسوغات تدفع إلى البحث عن أنظمة مساءلة فعالة منها :

1. التكلفة المادية المتزايدة للنظام التربوي في ظل تفاوت الموارد ومدى توافرها.
2. الوعي المتزايد بدور المساءلة كعامل ضبط للنوعية والكفاية والأداء الجيد.
3. الشعور المتزايد عند أولياء الأمور بضرورة توجيه اهتمام أكبر لتعليم أبنائهم.
4. الوعي المتزايد بأن أساليب المساءلة المستخدمة في مجالات أخرى (الصناعة، العمل) يجب الإفادة منها وتطبيقها في مجال التربية .
5. نجاح التجارب في البلدان التي طبقت المساءلة لمدة طويلة نسبياً (مثلاً: الولايات المتحدة بدأت حركة المساءلة فيها قبل 30 سنة أتاحت الفرصة للتعرف على جوانب القوة والضعف في النظم التربوية)
6. تغير ضغوط العصر سياسياً واجتماعياً وتغير الضغوط الاقتصادية مما يتطلب استجابة لمشاكل التعليم وملاحظتها .
7. تعقد النظام التربوي وتنامي أهميته المجتمعية وما صاحبه من السعي الحثيث لتوفير مقاييس للحكم على مستوى نجاح الأنظمة التربوية .
8. تنامي إحساس المجتمعات بعدم تجاوب النظم التربوية مع طموحاتها.
9. عدم تقابل التوقعات مع الانجاز في المؤسسات التربوية .
10. حالة الإحباط التي يعيشها المخططون التربويون لصرفهم أموالاً هائلة على البرامج التعليمية وحصولهم بالمقابل على معلومات غير واضحة عن النتائج المكتسبة (الطويل، 1997، الكيلاني، 1997، Leslely، 1971، Gronlonnd، 1974).

وتتشترك غالبية الأنظمة التربوية في المبررات السابقة لكن بالإضافة إلى المسوغات السابقة هناك مشكلات تعاني منها الأنظمة التربوية العربية وتجعلها بحاجة ماسة لأنظمة مساءلة فعالة لمراقبتها ، فمظاهر الترهل والفساد الإداري تتمثل في :

1. الهوة الكبيرة بين البعد النظري والبعد العملي في النظم التربوية .
2. إعطاء الأولوية لكم التعليم على حساب كيفه .
3. عدم المقدرة على تغيير الفكر الإداري ، وعدم الاعتراف بأن الإدارة مهنة وعلم متخصص له أصوله ومبادئه وتقنياته التي لا يعرفها ولا يتمكن من توظيفها من لم يكن مؤهلاً لها بأعلى المستويات .
4. الاكتفاء بإدارة التسيير وتجاهل إدارة التطوير .

5. غياب مفهوم الإدارة العصرية الي هي مظهر من مظاهر الحياة الحديثة ومن ملامحها الرئيسة (المستقبلية ، والعملية ، والتقنية ، والديمقراطية ، والكفاية) .
6. غياب المنتفعين والمستفيدين من النظام التعليمي عن عملية التخطيط للإصلاح التربوي .
7. عدم تهيئة النظام التربوي لقابلية التغيير .
8. عدم قدرة النظام التربوي على توفير مناخات فكرية منفتحة على بيئاتها ومجتمعاتها .
9. عدم مقدرة النظام التربوي على تمرير طلبته في خبرات تعميق فهم وإدراك الذات وما تشتمله من أبعاد بنائية ، مع فشله في توعيتهم بأنهم يعيشون في عالم لم يعد يخضع لأي أطر مقولية أو انتماءات معلقة .
10. عجز النظام التربوي عن الانتقال بالمتعلم من مستوى المحدودية والبساطة في الفهم والادراك إلى التحليل الناقد لهذا الفهم والادراك .
11. عدم مقدرة النظام التربوي على تنمية الأبعاد الآتية لدى الأفراد مع أنها سلاح مهم في ميدان الحياة وهي.

وهذا ما أكده كومبس (Combs,1975) الذي رأى أن التربويين يجب أن يتحملوا المسؤولية ولكن عن ماذا يجب أن يسألوا ؟ فجعل شخص محدد عن كل ما يفعله الطالب هو أمر مستحيل ،ولكن يمكن القول أن التربوي -سواء كان معلماً أو مديراً أو مشرفاً - مسؤول عن :

1. الإطار المعرفي والمفاهيمي لعمله ودوره المحدد .
2. نوع اهتمامه بمصالح الطلاب وقابليتهم للمعرفة.
3. مستوى فهمه للسلوك البشري والإنساني.
4. الأهداف التي يفترض أن يحققها.
5. الأساليب التي يستخدمها في تنفيذ الأهداف المتوخاة .

ولكن يجدر التنويه إلى أن المحاور السابقة متغيرة تبعاً للموقع الوظيفي الذي يحتله المسؤول التربوي ، كما يمكن أن تقسم المحاور إلى أولويات حسب الغرض من المساءلة

أهمية المساءلة

تكثرت وسائل الإعلام من استخدام كلمة المساءلة وتتناولها بشكل مبسط مشيرة إلى عملية وضع اللوم على بعض الفاعلين ، بسبب بعض أوجه القصور في إدارة الخدمات العامة وهي تتضمن إشارات إلى ضرورة معاقبة ومساءلة المسيبين ، ولكون النظام الإداري يمثل موقعاً مؤثراً بين الأنظمة المجتمعية المختلفة .

وقد استخدم مصطلح المساءلة في أدبيات الإدارة العامة ، على أنها حافز إيجابي لإظهار الإنجاز الجيد ومعاقبة الإنجاز القاصر، وإن تفعيل المساءلة كمبدأ وعملية وانتشارها كقيمة في ممارسات الإدارة العامة ، تؤدي إلى تصحيح أعمالها من خلال خلق ثقافة إدارية وتنظيمية تعتمد على التوجه بالنتائج والتزام الشفافية ، مما يعمق حسن العلاقات بين الحكومة و المواطنين ، ويعمل على تحسين التماسك الاجتماعي (الدويري،2002).

وتعد المساءلة وسيلة لتأسيس وتعزيز علاقات فعالة بين الشركاء الأطراف في العقد الاجتماعي، والمتمثل في عقد اجتماعي ضمني يمنح المواطنين بموجبه لأشخاص الإدارة العامة (أفراد ومنظمات) سلطات واسعة لإدارة شؤون الدولة والمجتمع مقابل الرضا بتحديد حرياتهم وحقوقهم من أجل تأمين الاستقرار للنظام العام، ولتوفير مناخ يتمتع به الجميع بحياة كريمة، وتنسيق وتوحيد الجهود نحو تحقيق الدولة الرفاه المنشود:

1. إحلال قيم الإدارة العامة ومنها (المساءلة) محل اللوائح والهيكل الرسمية ويمكن تلمس ذلك من خلال عمليات تبسيط الإجراءات وإعادة الهيكلة لبعض أجهزة ومنظمات الإدارة العامة ، وقد تجدد الاهتمام بقيمة المساءلة من خلال حركة النموذج البيروقراطي، وإشراك القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات العامة، وتزايد التوجه لدعم مبادرات القطاع الخاص في هذا المجال.
2. المساءلة وسيلة لمتابعة عمل المرؤوسين ، فالمساءلة تشير إلى عملية توضيح تسويق وجود الاختلافات بين الأداء الفعلي للعاملين والأداء المتوقع من رؤسائهم.
3. تعد المساءلة مدخل للكشف عن الكيفية أو الصورة التي تم بها العمل ، ومحاولة بيان الصعوبات أو الأخطاء ومسبباتها والعمل على تجاوزها أو تصويبها من خلال مراجعة العمل السابق (الدريني، 2001)

والمساءلة مدخلاً لتحقيق الثقة المتبادلة داخل التنظيم الواحد، فعندما ينظر لها على أنها عملية تتضمن التوضيح والتسويق بطبيعة الأداء والكيفية التي تم بها طرفين السائل والمسؤول فإن العملية يجب أن تتسم بالوضوح والموضوعية ليكون مقتنعاً للطرف الآخر، وهذا يتطلب أن يكون العمل والتفسير واعياً وعقلانياً، ويقتضي الالتزام بتحقيق أهداف محددة ، والانسجام مع سياسة عامة متفق عليها ، فذلك يحقق الثقة المتبادلة التي توجد مناخاً تنظيمياً عاماً أنسب للإنجاز الجيد .

وتبرز أهمية الإدارة كآلية لضبط العمل الإداري وضمان حسن التوجه وتحقيق الفاعلية والكفاءة لمنظمات الإدارة .

ومن خلال ما سبق تبرز أهمية المساءلة بالنسبة للنسق القيمي العام من حيث ارتباطها بقيم الشفافية والديمقراطية والتمكين ، ومن خلال السعي الدؤوب لتحقيق جودة الخدمات العامة، وتحسين مستوى كفاءة وفاعلية الإدارة العامة ، وتحقيق الالتزام بتنفيذ صحيح وملئم للسياسات العامة من خلال الحاجة لتوضيح وتسويق مقبول لطبيعة وكيفية الأداء في تنفيذها .

توفر المساءلة الإدارية، إذا ما طبقت بالطريقة الصحيحة ، وبالشكل المناسب مجموعة من الميزات والفوائد ذكرها (الطويل، 2000) على النحو الآتي :

1. توجيه كافة طاقة المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية .
2. تنظيم الفرق والأفراد مع بعضها طبقاً لاستراتيجية المؤسسة .
3. تحديد أماكن تداخل المساءلة الإدارية بين الفرق والأفراد .
4. تحديد الفجوات التي يفشل فيها العمل في أثناء التراجع في أدائه .
5. مناقشة وتحليل أمور دعم المؤسسات التربوية ضمن اجتماعات فرق الجودة والمستفيدين .
6. معرفة الموظفين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح .
7. رفع مستوى التفكير الاستراتيجي وعلى المستويات المختلفة .

8. القدرة على بناء علاقات قوية بين الموظفين والمؤسسة بتحديد ما سيقومون بتوفيره من العمل المطلوب .
9. توجه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم .
10. إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية .
11. تحسين الوسائل المستخدمة في تسيير أمور المديرية .
12. تساعد على الإبداع والابتكار .
13. تحديد دور كل موظف في الدائرة .
14. تعزيز الشعور بالجدارة والكفاءة على مستوى الأفراد و المنظمات .
15. تشجيع الموظفين على المشاركة الأوسع في عملية صنع القرارات الإدارية مما يحقق مستوى أفضل من الالتزام في إنجاز العملية الإدارية.

ما سبق يمكن النظر إلى المساءلة عند تفعيلها كمبدأ وممارستها كعملية في مجال نشاطات وأعمال الإدارة التربوية ، أنها بمثابة عملية تساعد على القضاء على الأمراض الإدارية : المتمثلة بالمحسوبية والواسطة والهدر للوقت واللامبالاة ، وتساعد على تعزيز الثقة بالجهاز التربوي ، وخلق إدارة أكثر استجابة لحاجات المواطنين ، حيث وجودها يؤكد على سيادة الالتزام الأخلاقي والعقلانية ، وسيادة مبدأ العدالة ، مما يعزز السعي لتحقيق فاعلية الجهاز التربوي والمدرسة كمحصلة نهائية .

معوقات تفعيل المساءلة

إن المشكلات التي ارتبطت بأنظمة المساءلة متعددة ومتباينة فمنها ما ارتبط بتحديد أطراف عملية المساءلة من مؤثرين ومتأثرين ، ومنها ما ارتبط بمحتوى أنظمة المساءلة ، إذ أن إيجاد نظام يسائل القائمين على النظام التربوي عن نوع مخرجاتهم أمر صعب ، لأن التوقعات والأمال المعقودة في تبدل وتنام مستمر وسريع ومرتبطة بما يسود المجتمع من أفكار مثل العولمة والتفجر المعرفي وقد قسم (الدويري 2002، الدريني، 2001)

المعوقات التي تحول دون مساءلة فعالة إلى فئتين:

أ- الفئة الأولى:

معوقات إدارية تتعلق بالجهاز الإداري وتشمل :

1. سطوة المركزية الشديدة وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة ، ولذا يلتزم الإداريون التنفيذيون بما يملئ عليهم من رؤسائهم أو من المركز . ويكون التفويض في هذه الحالة بأدنى درجاته .
2. ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص والوحدات الإدارية التي تمارس أعمال المساءلة .

ب- الفئة الثانية:

1. معوقات اجتماعية ثقافية :
2. وجود ولاءات اجتماعية تقليدية تؤدي إلى شيوع المحسوبية في عمل الإدارة وتحول علاقة المواطن إلى علاقة السيد بالتابع .

3. انتشار الفساد الذي أصبح من المعوقات الخطيرة ضد تفعيل مفهوم المساءلة.
4. انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة مما يساعد على ايجاد بيئة ملائمة للفساد .
5. ضعف التدريب ، وبخاصة عدم احتواء البرامج على نشاطات تدريبية تحقق تعميم ثقافة المساءلة، وبيان متطلباتها ومنافعها .
6. ضعف التنشئة الاجتماعية الأساسية للأفراد العاملين في منظمات الإدارة العامة، وعدم مراعاة ذلك في برامج التكيف التنظيمي والتي تتمثل في تأهيل الموظفين الجدد خاصة في مجال المساءلة ومقتضياتها.
7. الاتجاهات السلبية نحو المساءلة.

مشكلات المساءلة الإدارية

نظراً للاختلافات في تعريف المساءلة الإدارية التربوية وأشكالها، وكيفيةها، ونقطة بدايتها، وموضوعها، أدت إلى ايجاد مجموعة من المشكلات حول أنظمة المساءلة الإدارية أوردت الزعبي(2003) منها:

- مشكلات تتعلق بتحديد المسؤول عن نتائج التعليم.
- مشكلات تتعلق بتحديد الأهداف وتعريفها.
- مشكلات تتعلق بالضغط على الموظفين والإداريين.
- مشكلات تتعلق بالقياس والتقييم .
- 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 بتطوير توقعات المجتمع دون تطور توقعات الإداريين (مشكلة انفجار التوقعات).
- مشكلات تتعلق بقدرة أنظمة المساءلة 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.
- الضغوط لإيجاد نظام مساءلة لقياس مدى تحقيق الإدارة لاحتياجات الابتكار والتجديد.

خاتمة

المساءلة في أي نظام يجب أن تقترن بالتقويم الذي يعمل على تحديد ما أمكن إحرازه من نجاح وتقدم . مع التركيز على استخدام وتوظيف التغذية الراجعة في الكشف عن مواطن الضعف ومعالجتها ومواطن القوة وتعزيزها. والمساءلة قد تكون خارجية وقد تكون داخلية أو ذاتية ولعل المساءلة الداخلية أو الذاتية تكون من خلال محاكمة الشخص نفسه ، فالمساءلة الذاتية تعزز خصائص الإنسان المفكر ليمارس التفكير المبدع ، ويستخدم عقله في فهم ذاته وتحقيقها .

وبعد فإن المساءلة بمعناها التربوي الحديث لا تعني إلحاق الضرر بالأشخاص أو المؤسسات، ولا تعني إجراء المحاكمات و تعنيف الأشخاص، بل تعني التوجيه والتعاون وحسن الاستفادة 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 .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1-أخو ارشيدة، عالية خلف(2000). **المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية** ، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن.
- 2- الطويل ،هاني عبد الرحمن (1997). **المساءلة – تصورات حديثة** ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية الأردنية في عمان.
- 3- الكيلاني ، عبد الله زيد (1997). **المساءلة الإدارية في الأردن** ، محاولة لتطوير نظام مساءلة في النظام التربوي في الأردن. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي الأول للجمعية الأردنية في عمان.
- 4- الطويل ، هاني عبد الرحمن (1985) . **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، مطبعة كتابكم ،عمان، الأردن.
- 5- الطويل ، هاني عبد الرحمن (1997). **الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 6- الدريني ، لبنى (2000). **اتجاهات مديروالمدارس الثانوية نحو المساءلة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 7- الجغبير، عبد الإله عبد الله (1993). **درجة فهم مديري الأقسام في وزارة التربية والتعليم للمناخ الديمقراطي ولبدأ المساءلة وأثرها في سلوكهم الإداري**، رسالة ماجستير الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 8- القضاة، قاسم، وأيوب سعاد (1999). **المعايير التي يقوم عليها نظام المساءلة في وزارة التربية والتعليم الأردنية**، بحث مقدم في المؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية، عمان، الأردن.
- 9- حجاز، محمد أحمد (2000). **المحاسبة الحكومية والإدارة العامة** ، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- 10- الدويري، أحمد عودة(2002). **المساءلة في الإدارة العامة**، دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر المدراء في وزارة التنمية وأجهزة الرقابة المركزية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- 11- العمري، حيدر محمد بركات(2004). **واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن**، دراسة تحليلية تطويرية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 12- الزعبي، ميسون طلاع(2003) . **درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها**، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

14- أخوارشيده، عالية.(2004).درجة وعي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة بمفهوم المساءلة وعلاقته بفاعلية المدرسة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

15- الطويل، هاني.(2006). الإدارة التعليمية مفاهيم....وأفاق، ط3، دار وائل، عمان، الأردن.

16- عايش، أحمد.(2005). المساءلة التربوية، مجلة المعلم، 16،(7)،6، 14.

17- المدني، معن بن محمد.(2007). المساءلة الإدارية تطبيقاتها ومعوقاتهما في إدارات التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

18- الحسن،مي محمد.(2010). درجتنا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Smith ,Roger(1995).**Successful School Management** ,New York, Cassen.

- Grounland, Norman(1974). **Determining Accountability Classroom Instruction**, New York, Macmillan.

- Wolf,A(2000). **Accountability in Public Administration**, General Conference Report,UK.

- Combs, Arthur(1975).**Educational Accountability Beyond Behavioral Objectives**, Washington.

- Lesley,B(1971).**Emerging Patterns of Administrative Accountability** .Berkeley, California.

- Haney, W(2000). The Myth of the Texas Miracle in Education. **Education Policy Analysis Achieves**,&(41), Retrieved February 7.

- Lashway, Larry(2001).**Incentives for Accountability**, Eugen,OR: ERIC, Clearing House on Educational Management. University of Oregon.