

المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي
من وجهة نظر قيادات وزارة التربية بدولة الكويت

إعداد

أ/ انتصار صالح الخالدي

ماجستير في الإدارة التربوية- جامعة الكويت

المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادات وزارة التربية بدولة الكويت

أ/ انتصار صالح الخالدي *

الملخص:

يعد التراخي التنظيمي وباء يستشري في العديد من المؤسسات والمنظمات في ظل ضعف المساءلة الإدارية لهذه المؤسسات، لذا سوف تهدف هذه الدراسة إلى تعرف مدى تفعيل المساءلة الإدارية في الحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادي وزارة التربية في دولة الكويت، وسوف تتبع الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ولتحقيق أهداف الدراسة سيتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وقد تكونت من جزأين، الجزء الأول خاص بقياس المساءلة الإدارية والجزء الثاني خاص بقياس التراخي التنظيمي، وسوف يتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية قوامها (٥٥) من مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت. وفي ضوء النتائج سيقدم عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في الحد من التراخي التنظيمي وتفعيل المساءلة الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت.

الكلمات الدالة: المساءلة الإدارية، التراخي التنظيمي.

* أ/ انتصار صالح الخالدي: ماجستير في الإدارة التربوية - جامعة الكويت.

Abstract:

Organizational laxity is considered an epidemic that spreads in many institutions and organizations in light of the weak administrative accountability of these institutions. Therefore, this study will aim to identify the extent of activating administrative accountability in reducing organizational laxity from the point of view of the leaders of the Ministry of Education in the State of Kuwait. The study will follow the descriptive and relational approach. To achieve the objectives of the study, a questionnaire will be used as a tool for the study. It consists of two parts: the first part is for measuring administrative accountability, and the second part is for measuring organizational laxity. It will be applied to a stratified random sample of (55) public school principals in the State of Kuwait. In light of the results, a number of recommendations and proposals will be presented that will contribute to reducing organizational laxity and activating administrative accountability in the Ministry of Education in the State of Kuwait.

Keywords: administrative accountability, organizational laxity.

تعد المساءلة الإدارية من المفاهيم القديمة الحديثة التي دخلت إلى مجال التطبيق في المؤسسات العامة والخاصة بمختلف أنواعها وتوجهاتها، فيذكر الحويل (٢٠١٢) أن الدول المتقدمة قد أدخلت هذا المفهوم وطالبت بتطبيقه في كافة مؤسساتها التربوية منها بشكل خاص منذ ستينيات القرن العشرين عندما استطاع الاتحاد السوفيتي السابق أن يكون الرائد في مجال الرحلات الفضائية مما دعا السلطات الأمريكية إلى المطالبة بإعادة التفكير في النظام التربوي كله. وفي الكويت تجد الباحثة أن نظام المساءلة الإدارية موجود منذ مدة ليست قصيرة فنجد من كتب حول هذا الموضوع لكن لم يكن مفعلاً في المؤسسات، ويرتبط مفهوم المساءلة بعملية الإصلاح الإداري، حيث تعمل المساءلة عند تطبيقها بالشكل المناسب على تخلص المؤسسة من أبعاد المحسوبية وتدفعها نحو الاستقامة والعمل وفقاً للجدارة وتكافؤ الفرص، من خلال رفع كفاءة أداء العاملين وتحديد الواجبات والجزاء بهدف إصلاح العاملين وتقييمهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

ولكي تكون المساءلة الإدارية فعالة، يجب أن تهدف إلى الحد من التراخي التنظيمي ومعرفة الأسباب المؤدية للتراخي التنظيمي والإهمال الإداري اللذان يقللان فرص النجاح وتحقيق الأهداف والطموحات التي تهدف لإيجاد بيئة إدارية ناجحة وهادفة، ويقصد بالتراخي التنظيمي "تلك الانحرافات التي تصدر عن الموظف في أثناء تأديته لمهام وظيفته، والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل، ومن أهمها الكسل، والرغبة في الحصول على أكبر أجر مقابل أقل جهد، وتنفيذ الحد الأدنى من العمل، وعدم الجدية في العمل، والقبول بمستويات متدنية من الأداء" (عودات والطحاينة، ٢٠١٤، ص ٣٥) وهنا يأتي دور الإدارة الذي يعد من أهم الأدوار التي تسهم في الحد من التراخي التنظيمي، على صعيد المدير نفسه أولاً، وعلى صعيد العاملين معه ثانياً، إذا على الإدارة أن تعمل على تطوير ذاتها ورفع كفاءة العمل والعاملين، عن طريق وضع التوصيف السليم للوظائف، وخطوات سير العمل، وتحديد المسؤوليات فضلاً عن تعرفها لاحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من العاملين، ووضع نظام جيد للعلاقة بين الوظائف المختلفة في المؤسسة، تستطيع به أن تحد من مشكلة الإجراءات الروتينية، وذلك لأن عدم اهتمام الإدارة بواجباتها الموكلة يعد من أهم أسباب وجود ظاهرة التراخي بأشكالها المتعددة.

مشكلة الدراسة:

نظراً للظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء أكانت ظروفًا سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية تحتم على المؤسسات الاستجابة للمتغيرات التي تؤثر على تحسين أداء العاملين والمؤسسة على حد سواء يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها، وحظيت المساءلة الإدارية ومكافحة الفساد باهتمام متزايد من دولة الكويت خلال السنوات الأخيرة بسبب ما أثير

من انعدام المساءلة، مما أكد الحاجة للتركيز على تبني مفاهيم المساءلة الإدارية والفساد الإداري.

وأكدت بعض الدراسات على أهمية المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة كدراسة الفقير (٢٠١٤) التي بينت أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد المساءلة الإدارية المتمثلة بالانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، وأخلاقيات الوظيفة العامة، وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في المؤسسة، فأصبح من الضروري البحث عن أسباب وجذور هذه المشكلات التي تفتت نتيجة لغموض الأجهزة الرقابية والمساءلة، وهو ما أكدت عليه دراسة أبو حمدة (٢٠١١) حيث أظهرت تجاهل مبدأ الجدارة وتكافؤ الفرص وعدم تواجد أسس لتوقيع العقوبات على العاملين، وعدم تحقق مبدأ العدالة في العقوبات الموجهة للموظفين، مما يؤثر ذلك سلباً على الأداء.

وبينت دراسة (khan، ٢٠١٣) أن عدم التشجيع وغياب الترتيبات والمكافآت المالية، لأداء الفرد العالي يؤثر سلباً على الأفراد مما يثبط من أدائهم ويثبط روح التنافس بين الموظفين، ويشير (Tella, 2007: 187) إلى أن تحديد مستوى أداء العاملين يحقق إثارة التنافس بين العاملين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والإنتاجية الكلية على مستوى المؤسسة، فيدرك العاملون أن المستويات الوظيفية العليا على دراية بجوانب الكفاءة والضعف الخاصة بكل منهم.

وفي ضوء ما تقدم، تتركز مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى تفعيل دور المساءلة الإدارية في الحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادات وزارة التربية في دولة الكويت؟
أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى المساءلة الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت؟
٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بحسب تصورات أفراد العينة لمستوى المساءلة الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس وسنوات الخدمة؟
٣. ما مستوى التراخي التنظيمي في إدارات وزارة التربية بدولة الكويت؟
٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بحسب تصورات أفراد العينة لمستوى التراخي التنظيمي في وزارة التربية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات: العمر، الجنس وسنوات الخدمة؟
٥. ما القدرة التنبؤية لأبعاد المساءلة الإدارية للحد من التراخي التنظيمي في وزارة التربية بدولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

- سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- الكشف عن مستوى المساءلة الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت.
- تحديد تأثير متغيرات الدراسة (العمر، الجنس؛ سنوات الخدمة) بحسب تصورات أفراد العينة لمستوى المساءلة الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت.
- تعرف مستوى التراخي التنظيمي في إدارات وزارة التربية بدولة الكويت.
- تحديد تأثير متغيرات الدراسة (العمر، الجنس؛ سنوات الخدمة) بحسب تصورات أفراد العينة لمستوى التراخي التنظيمي في وزارة التربية بدولة الكويت.
- استكشاف القدرة التنبؤية لأبعاد المساءلة الإدارية للحد من التراخي التنظيمي في وزارة التربية بدولة الكويت.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من طرحها لمفهوم التراخي التنظيمي الذي استشرى في جميع الإدارات التربوية والسعي لمعرفة أنواع التراخي التنظيمي وآثارها، والحد منها من خلال المساءلة الإدارية من وجهة نظر قياديي وزارة التربية في الكويت، ومن المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- **قيادات وزارة التربية:** تمكنهم نتائج الدراسة من الوقوف على أسباب التراخي التنظيمي لدى مؤسساتهم وأنواعه وطرائق الحد منه واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تفعيل المساءلة الإدارية.
- **مديري المدارس:** إذ تسهم هذه الدراسة في تعرف واستكشاف أنواع التراخي التنظيمي داخل مؤسساتهم ومدى تأثير المساءلة الإدارية في الحد من التراخي التنظيمي.
- **المكتبات العلمية:** من خلال إثراءها في مجال التراخي التنظيمي ومدى تأثيرها بالمساءلة الإدارية، وكذلك بسبب قلة الدراسات المشابهة، وللخروج بتوصيات تساعد في تطوير القيادات المدرسية.

مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المصطلحات الآتية:

- **المساءلة الإدارية:** "جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط لها ضمن أقصى المستطاع وأن الأداء يتم ضمن الأطر ووفق الأهداف والمعايير المتفق عليها للوصول إلى مستوى متميز من الكفاية والفاعلية دون أي تسبب أو ترهل أو إهدار" (سلامة، ٢٠١٧، ص ٢٥). وتعرف إجرائياً على أنها:

مجموعة العمليات والإجراءات التي تقوم بها وزارة التربية لتحديد مستوى تحقق المعايير النوعية للإصلاح.

- **التراخي التنظيمي:** تلك الانحرافات التي تصدر عن الموظف في أثناء تأديته لمهام وظيفته، والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل، ومن أهمها الكسل، والرغبة في الحصول على أكبر أجر مقابل أقل جهد، وتنفيذ الحد الأدنى من العمل، وعدم الجدية في العمل، والقبول بمستويات متدنية من الأداء" (Hargreaves, 1995). ويعرف التراخي التنظيمي إجرائياً بأنه فقدان مدير المدرسة للدافعية نحو عمله، وعدم قيامه بالواجبات الموكلة إليه بالجدية المطلوبة، وإظهار الكسل والقبول بمستويات متدنية من الأداء، ويقاس ذلك بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون من أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحديد أبعاد المساءلة الإدارية، وكذلك اقتصرت على أبعاد وأسباب التراخي التنظيمي في وزارة التربية بالكويت.
- **الحدود المنهجية:** تعد الدراسة الحالية دراسة مستعرضة؛ لتعريف آراء قياديي وزارة التربية بدولة الكويت حول درجة المساءلة الإدارية ودورها في الحد من الفساد الإداري.
- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على عينة من قياديي دولة الكويت.
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٠.
- **الحدود المكانية:** مدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت.

منهج الدراسة وأداتها:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي بوصفه المنهج الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات.

الإطار النظري للدراسة:

١- محور المساءلة الإدارية:

أولاً- المساءلة الإدارية في مجال التربية:

تعد المساءلة الإدارية الأساس بالنسبة للإدارة العامة، حيث تشكل المبدأ المتضمن طريقة إخضاع القابضين والممارسين للسلطة العامة للمحاسبة، وقد طورت آليات لمساءلة الأشخاص

العاملين ومحاسبين حول الوفاء بواجباتهم بخصوص تقديم الخدمات والتعامل مع المواطنين والمحافظة على قيم الإدارة العامة كالحيدة والعدالة، وكانت وما تزال المساءلة محل اهتمام معظم المجتمعات والحضارات، وتتفاوت معايير وأساليب المساءلة ودلالاتها تبعاً للسياسة السائدة واختلاف المكونات الاجتماعية والتاريخية والمعتقدات الثقافية والأيدلوجية للمجتمعات، فالمساءلة فلسفة الإدارة في مسعاها للتأكد من تحمل العاملين للمتطلبات المتوقعة لأداء أدوارهم وفق ما هو محدد ومنفق عليه (الشريف، ٢٠١٣)

كما تعد من أهم مكونات العملية الإدارية، وأيضاً وظيفة حيوية في الدول المتقدمة بالدرجة التي تضعها في مصاف السلطات الهامة بالدولة، كما تعد المساءلة الإدارية عملية مستمرة وملزمة للوظائف الإدارية الأخرى، كما أنها عملية متابعة دائمة ومتجددة تمارسها الإدارة بنفسها أو بتكليف غيرها للتأكد من أن ما يجري عليه العمل داخل الوحدات الإدارية يتم وفقاً للخطط الموضوعة والسياسات المرسومة والبرامج المعدة، وفي حدود القوانين والقواعد والتعليمات المنشودة والنتائج المرغوبة. (زويش، ٢٠١٤)

وهي عملية مخططة تهدف إلى وضع معايير للأداء، وتعتبر المساءلة الإدارية عملية يتم من خلالها التأكد من سلامة الوضع داخل المنظمة حسب ما هو مخطط لها، وأنها تدعم تحقيق الأهداف، حيث يشمل التأكد من أن المخرجات تتوافق مع الخطط أو الأهداف المرسومة، وفي حالة عدم توافرها يتم معالجة الخلل (عمر، ٢٠١٤)

وفي الميدان التربوي لا تعد المساءلة التربوية مجرد دراسة ومتابعة نتائج اختبارات الطلبة، إذ تتضمن متابعة الأهداف التربوية، والمناهج الدراسية، وتقييم أساليب التدريس، ودراسة جدوى أساليب التقييم المعتمدة في قياس أداء الطلبة، وإيجاد العلاقة بين أداء الطلبة والجهود التي تبذلها المدرسة في رفع مستوى الأداء لديهم؛ لأن تعرف مستوى أداء المدارس يتطلب معلومات عن أوضاع المدرسة، وليس عن نتائج اختبارات الطلبة فقط ولتحقيق مفهوم المساءلة ضمن أقصى طاقاته، أو إمكاناته، فإنه لا بد أن تصبح المساءلة مكوناً رئيساً في النظم التربوية، ولا بد أن تكون هناك نماذج خاصة بها تستخدم للمتابعة، بحيث تشمل النظام التربوي في كل وحداته، لكي تكون الحصييلة النهائية مساءلة ممثلة للنظام بأكمله، فالنماذج بشتى أنواعها، تؤدي دوراً كبيراً في إنجاز أعمال المنظمات، فهي تساعد على تسيير الأعمال داخل الإدارات والأقسام، للوصول إلى الأهداف، كما أنها تساعد على تقليل التكاليف المادية والمعنوية، وتوفر للإدارة معلومات وبيانات يعتمد عليها في اتخاذ القرارات، وتتم ممارسة العملية الرقابية من خلالها فضلاً عن تبسيط الإجراءات والمساعدة على اتباع أساليب عمل متفق عليها

ولذلك فإن غياب النماذج الجيدة يؤدي إلى جعل العملية الإدارية في غاية الصعوبة من حيث الفوضى والازدواجية، وتراجع العمل. (الحارثي، ٢٠٠٨)

إذا فالمساءلة وسيلة يتم من خلالها متابعة أداء العاملين والأفراد في الحقل التعليمي حول كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكلة لهم، وذلك لأن المساءلة ترتبط بمراقبة الأداء داخل المؤسسات التعليمية.

ثانياً- مفهوم المساءلة الإدارية:

هناك العديد من التعريفات للمساءلة الإدارية منها تعريف (الحسنات، ٢٠١٣، ٥١) والذي أكد على أن المساءلة الإدارية هي "مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يستند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تطلبها تلك المسؤولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها".

وعرفتھا صالحة عيسان والصروشي (٢٠١٦، ١٨) بأنها الالتزام بإثبات أن العمل قد سار طبقاً لما اتفق عليه من قواعد ومعايير، أو الالتزام بتقديم تقرير متجرد عن نتائج الأداء بالقياس إلى المهام أو الخطط المكلف بها، وقد يستدعي ذلك إثباتاً دقيقاً بل قانونياً بأن ما تم من عمل مطابق لشروط العقد"

وعرفتھا نسرين عمر (٢٠١٤، ٢٢) بأنها العملية التي يتم من خلالها مقارنة المعايير بالأداء الفعلي، والكشف عن الانحرافات، ومعرفة أسبابها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها أولاً بأول."

من خلال عرض التعريفات السابقة يمكن القول بأن المساءلة تعني قيام فرد بمساءلة فرد آخر عن أداء من المفروض أن يقوم به، وإشعاره بمستوى هذا الأداء.

ثالثاً- أهمية المساءلة الإدارية:

تعد المساءلة الإدارية أحد أكبر الموضوعات المهمة في العملية التربوية بصفة عامة والعملية التعليمية بصفة خاصة، فالنظام التعليمي يخضع باستمرار للدراسة والتقييم وأداء العاملين في المؤسسات التعليمية بحاجة إلى تقويم مستمر، ونمط من المساءلة الإدارية لتصحيح مسار العملية التعليمية، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للطلبة.

إن كثرة استخدام مصطلح المساءلة يدل نسبياً على أهميته في مجال الممارسة لتصويب حالات القصور التي يشعر بها أفراد المجتمع، حيث يشير هذا الاستخدام إلى وضع عملية اللوم على بعض الفاعلين بسبب أوجه القصور في أعمالهم، كما يتضمن إشارات إلى ضرورة معاقبة المسببين ومساءلتهم، وتظهر أهمية المساءلة في كونها وسيلة لمتابعة عمل المرؤوسين، وهي

أمر لازم لتحقيق فعالية التنظيم، من حيث إنها مدخل للكشف عن الكيفية التي تم بها العمل، ومحاولة بيان المعوقات والصعوبات، أو الأخطاء وتصويبها من خلال مراجعة العمل، 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 وفعالية الإدارة العامة، وتحقيق الالتزام بتنفيذ صحيح للسياسات العامة (الحارثي، ٢٠٠٨)

ولا يخفى أهمية تفعيل المساءلة في تحقيق التماسك التنظيمي لمختلف المنظمات والمؤسسات، وكذلك لصيانة التماسك الاجتماعي على مستوى المجتمع، وتحسين وتحقيق الثقة العامة في عمل الإدارة العامة، وفي حالة النظر للمساءلة كوسيلة لدعم التنمية والتحسن المستمر في الأداء، وتحقيق الإنصاف وإظهار الإنجاز الجيد إضافة لمحاسبة الأداء القاصر، عندها يمكن توقع نتائج إيجابية وواضحة (الشريف، ٢٠١٣)

وتتبلور أهمية المساءلة الإدارية من خلال توفيرها لمجموعة من المميزات:

- توجيه كافة طاقات المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد الفجوات التي يفشل فيها العمل عند التراجع في أدائه.
- معرفة الموظفين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح.
- رفع مستوى التفكير الاستراتيجي وعلى المستويات المختلفة.

من هنا تبرز أهمية المساءلة في كونها وسيلة لمتابعة عمل المرؤوسين، وهي مدخل للتأكد من كيفية الأداء الفعلي، وتكوين أفكار عن كيفية الأداء الأنسب، كما أنها تلقي الضوء على أي خلل تعاني منه المؤسسات، فالمساءلة تعطي الصورة الحقيقية للنظام، وتعزز قوة القيادة فيه، وتعمل على تفعيل مسؤولية الأفراد فيه عبر تعاملها بشفافية مع كافة مكونات النظام وأدائه، وهي ضرورية لضبط العمل الإداري وتحسين المناخ العام للمؤسسة وتوفير بيئة وثقافة إدارية يسودها الثقة، وبشكل وجودها عاملاً داعماً لجودة تصميم وتنفيذ السياسات العامة وتطبيق فعال للبرامج (عيسان، والخروصي، ٢٠١٦)

وبناء على ما سبق ذكره يمكن القول بأن أهمية المساءلة تتمثل في الدور الذي تؤديه في المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات التربوية بصفة خاصة حيث أن جميع المؤسسات تسعى إلى تحديد الانحرافات الإيجابية والسلبية ومعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وكذلك التأكد من أن سير العمل يخدم الأهداف التي تم وضعها مسبقاً من قبل هذه المؤسسات.

رابعا- أهداف المساءلة الإدارية:

هدف المساءلة هو ما يقدم الشخص الفرد أو المنظمة للمساءلة بموجبه، وهو ما يجب عن سؤال لماذا المساءلة (الشريف، ٢٠١٣)

وتكمن أهداف المساءلة في ثلاثة أهداف رئيسة هي:

١- **المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم:** أغلب الناس ينفرون من اضطرابهم للخضوع لأنشطة رقابية يعلمون أنها تهدف تماماً إلى التأكد من مدى كفاءتهم في القيام بواجبهم، والتي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي، وبالتالي فالرقابة نشاط ضروري لكي تستطيع الإدارة توقع المشاكل، والعمل على تعديل خططها، واتخاذ الإجراءات الصحيحة، وذلك باستخدام نظام للأوامر والرقابة على المدخلات والعمليات كأداة لتحقيق الإذعان، ولكون المساءلة تركز على نتائج العمليات الرقابية، فهي تشكل أداة لتوجيه السلوك؛ لأن الشعور بحصول المساءلة يفرض على العاملين ومتخذي القرارات الإدارية إعطاء اهتمام أكبر لجعل النتائج متنسقة مع الخطط المرسومة. (الحارثي، ٢٠٠٨)

٢- **المساءلة كنوع من الضمان:** تشكل المساءلة وسيلة لضمان حق المواطنين والمشرعين والرؤساء حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة، ومراعاة الأولويات في استغلال المصادر وبغض النظر عن واقع تقاسم المسؤوليات. (أبو حمدة، ٢٠١١)

٣- **المساءلة كعملية للتحسن المستمر:** تعتبر المساءلة أداة لخفض السلبية في الأداء وتخلق استعداداً لدى العاملين للبحث؛ لأن المساءلة في المعنى الحديث لها تعني محاولة تشخيص مواطن الضعف والقوة في الأداء، وبالتالي استغلال وتوظيف مواطن القوة لمعرفة العوامل المؤدية للقصور في الأداء ومناقشتها، وعليه تتحقق المشاركة الإيجابية بين الطرفين وهما المدراء والعاملون في قبول وتحمل الخطأ كجزء طبيعي في عملية التعلم. (الشريف، ٢٠١٣)

وتشير الزعبي (٢٠١١) إلى أن الغرض من الرقابة الإدارية هو تحقيق عدة أهداف

منها:

- التأكد من أن العمل يسير وفق اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة.
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل واكتشاف الأخطاء.
- وضع الحلول والإجراءات التصحيحية المناسبة للانحرافات التي تكشف عنها الرقابة.
- تحسين مستوى الأداء وترشيد الإنفاق في الأجهزة الحكومية من خلال كشف مواطن الضعف في الأنظمة والأساليب والممارسات الإدارية التي لا تتسم بالكفاءة والاقتصاد.

خامساً- أساليب المساءلة الإدارية:

يجب ألا تكون الرقابة تفصيلية حتى لا يضيع الوقت في جزء واحد من العملية الإدارية على حساب العمليات الأخرى، بل يجب أن تكون الرقابة بالاستثناء، وهو مصطلح يستخدم لوصف ذلك القدر من المعلومات التي تقدم للإدارة ويتم فيه فقط مراجعة الانحرافات المهمة عن المخططات كأساس لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويركز نظام الرقابة بالاستثناء على معرفة الانحرافات فقط دون الاهتمام بتفاصيل سير العمل، وتلجأ المنظمة إلى المساءلة بأحد الأساليب الآتية:

١. **الأسلوب السلبي:** يستند إلى إجبار العاملين على الالتزام بقواعد النظام، وعليه جعل الجزاء بحد ذاته هو الغاية وليست الوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، والحفاظ على حقوق العاملين.

٢. **الأسلوب الإيجابي:** يستند هذا الأسلوب إلى تنمية الالتزام بقواعد المنظمة، إذ يوجه المدير الثناء والمكافآت للعاملين الملتزمين، وقد يستخدم المدير العقاب نتيجة للسلوك غير المرغوب فيه لتجنب ذلك السلوك، وليس الإضرار بالعامل نفسه، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة التعاون في تحقيق أهداف المنظمة، والحفاظ على حقوق العاملين. (خليفات والمطارنة، ٢٠١٠)

٢ - محور التراخي التنظيمي:

مفهوم التراخي التنظيمي:

عرف السعود وأبو حمدة (٢٠١١) التراخي التنظيمي على أنه "عدم مقدرة المنظمة أو المؤسسة على التكيف مع الضغوط الخارجية أو الداخلية، فضلاً عن أن تكرار تغيير سياسات هذه المؤسسة بناء على مستجدات أو معطيات، من شأنها تعقيد عملية سير الأمور في هذه المؤسسة.

كما أشار الطراونة (٢٠٠٢) إلى أن التراخي التنظيمي هو نتيجة لتقارب العوامل التي تشكل النظام الإداري، كنظام منفصل وغير منظم لنفسه، والذي يحتاج إلى تفاعلات يتضمنها العنصر البشري، من أجل الوصول إلى الهدف الذي وجد من أجله هذا النظام، وهو مراقبة سير العمل.

وقد نظر مولر (Moller, 2009) إلى التراخي التنظيمي على أنه أنظمة غير مفعلة، توجد ضمن أكثر من تفاعل إداري، وتؤدي إلى تعقيد عملية تنفيذ الأوامر، وعدم تحقيق الأهداف المطلوبة.

أشكال التراخي التنظيمي ومظاهره:

إن الهدف من التخطيط أو الإدارة هو الوصول إلى التنظيم الفعال والنتائج المرجوة، من خلال التخطيط الاستراتيجي، وتنسيق العمل تبعاً لخطة عامة وشاملة محاطة بإطار زمني محدد، أما الابتعاد عن هذه النقاط فإنه يؤدي إلى التراخي التنظيمي، والابتعاد عن التميز والإبداع، ومن أسباب التراخي في الإدارة، هو التغييرات الهيكلية المتتابعة، التي من الممكن أن تتبناها المؤسسة، سواء أكانت تعليمية أم خدمية، التي تعيق سير العمل، وتؤدي إلى تضارب عملية التخطيط.

ولتجنب هذه المشكلات يمكن اتباع خطط استراتيجية كفيلة بأن تضمن آلية سير العمل، مثل التركيز على روح الفريق في العمل، والقيادة والاستمرار في تدريب القائمين على العمل، ومراقبة آلية الاتصال الفعال بينهم، وضبط النفس عند الوصول إلى عائق معين (آل مداوي، 2007).

وفي بعض النظم الإدارية، خاصة المدرسية منها فإن هناك شيء من عدم الانسجام بين من يصنع القرارات ومن ينفذها، أي أن هناك تناقضاً بين الإدارة كقرار إداري وبين المنفذين لهذا القرار، الأمر الذي ينشأ عنه عدم انسجام بين الهدف من هذا القرار، ومخرجاته بعد التنفيذ. إذا فالتعاون الإيجابي بين عناصر النظام الإداري للمدرسة أو الكلية أو الجامعة يؤدي إلى نجاح النظام والتزامه بالمعايير التي أنشئ من أجلها، أما عدم الالتزام، وعدم تفعيل هذا النظام ضمن هذه المؤسسات من شأنه إيجاد تراخٍ واضح وتسريب لا يمكن اغفاله.

(Spillane, 2009).

ويبرز (Lee & Mongan, 2009) بعض أشكال التراخي التنظيمي في المؤسسات كما يلي:

- عدم التواجد في مكان العمل فترات طويلة دون مبرر مقبول ومعقول.
 - تفشي اللامبالاة في العمل. - التهرب من اتخاذ القرار.
 - فقدان احترام المرؤوسين للرئيس. - عدم الحضور للعمل في المواعيد المحددة.
- وتخلص الباحثة إلى أن للتراخي التنظيمي آثار متعددة وكثيرة على العمل التربوي، والقائمين عليه، إذ يؤدي إلى عدم الاندفاع إلى العمل واللامبالاة وبالتالي يؤدي إلى عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها.

الأسباب التي تؤدي إلى التراخي التنظيمي في الإدارة المدرسية:

- لا يحدث التراخي التنظيمي فجأة أو بشكل عارض، فالتراخي التنظيمي هو عملية تراكمية ينتج عنها التقصير والصعوبة في الوصول إلى الأهداف المحددة والواضحة، ومن أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى التراخي التنظيمي كما ذكرها (جاسم، ٢٠١٠):
- التهاون في استثمار الوقت وتضييعه في أمور تافهة، وعدم التفريق بين الأمور المهمة والأمور الأقل أهمية، وسوء اختيار التوقيت في إنجاز الأعمال، إما بتقديمها عن وقتها المناسب أو تأخيرها.
 - عدم إتمام العمل أو إعادة العمل الواحد أكثر من مرة ظناً أنه لم يتم تنفيذه.
 - تنظيم العمل بصورة ارتجالية، وعدم التخطيط له قبل إنجازه بوقت كاف، مما يؤدي إلى إعاقة سير العملية الإنتاجية، وأخذها كثيراً من الوقت والجهد، دون نتائج واضحة ومرضية.
 - الوضع المالي المتدهور في أي نظام إداري مثل عدم انتظام أجور العاملين، والنفقات العالية غير واضحة المصدر، وعدم انتظام آلية الدفع للخدمات الخارجية التي تستعين بها هذه المؤسسة.
 - غياب العاملين بصوره المتعددة، مثل حضور العامل لغرض التوقيع على السجل، ثم الخروج وعدم العودة إلا في اليوم التالي، وقد يخرج من موقع عمله إلى مكان آخر لمصلحة خاصة.

آثار التراخي التنظيمي:

يشمل التراخي التنظيمي العديد من الممارسات السلبية للعامل في أثناء تأدية عمله وانعكاس ذلك على أدائه بشكل مباشر، مما يؤثر في رضا العامل نتيجة تراخي الإدارة واللامبالاة من ناحيتها فتتعدم الدافعية نحو العمل خاصة لعدم الاهتمام بالعوامل التي تسهم في رضا العملي.

- آثار التراخي التنظيمي لدى المدير على أداء المؤسسة: أشار جاسم (٢٠١٠، ٢٢) إلى آثار التراخي التنظيمي على المؤسسة قائلاً "إن التراخي التنظيمي من أخطر الظواهر التي يمكن أن تنشأ في أية وحدة وتؤدي إلى فشلها في أداء أعمالها، فعدم تحقيق الوحدة لأهدافها، لا يعني سوى الفشل".

وبين كاسب وعلي (2009) آثاراً أخرى للتراخي التنظيمي لدى المدير على أداء المؤسسة منها: تبديد أموال المؤسسة، تدني مستوى الإنتاج والأداء كماً وكيفاً، عدم وجود سجلات وملفات منظمة، عدم وجود نظام محدد لمنح الحوافز وفرض العقوبات، عدم وجود أساليب ثابتة للاختيار والتعيين والترقية.

- آثار التراخي التنظيمي لدى المدير على أداء العاملين معه: يبدو أن العاملين في المؤسسات التعليمية يتراخون بشكل أو بآخر في تنفيذ الواجبات الملقاة على عاتقهم، عن قصد أو غير قصد، نتيجة تراخي المدير وعدم الرقابة، ويتجسد سلوك العاملين في هذه المؤسسات بصورة مخالفة للالتزامات المفروضة عليهم، وذلك بأشكال مختلفة أهمها: عدم التزام المعلم بتكريس نفسه للعمل الوظيفي: بأساليب متعددة مثل التأخر أو التغيب عن الحضور الى مراكز العمل، أو بالحضور الشكلي دون إنجاز المهمات، فيؤدي ذلك إلى تراكم الواجبات الملقاة على المعلمين، وهذا ما يسمى بالانسحاب النفسي من العمل، والذي يترتب عليه فيما بعد تدني مهارات المعلمين، وعدم بلوغها مستوى الأداء المقبول. وعدم التزام المعلم باحترام الشرعية القانونية والطاعة التسلسلية: فالعاملين في إدارات الدول النامية يعدون الالتزام باللوائح الإدارية مرضاً في حد ذاته، وهذا ما دفع بعضهم للخروج على حكم القانون بقصد أو بدون قصد، الأمر الذي أفقد القانون احترامه، والعقوبة أهميتها. وعدم التزام المعلم بالنزاهة والتجرد والأمانة والاستقامة: فالمعلم لا يستطيع تمثيل فكرة الصالح العام، وأن الوظيفة التي يشغلها هي تكليف لخدمة المجتمع، مما يبعدهم عن الاستقامة في أعمالهم.
- آثار التراخي التنظيمي على أداء المدير: أشار السعود وأبو حمدة (٢٠١١) إلى أن للتراخي التنظيمي بعض الآثار على أداء المدير، ومنها: التهرب من المسؤولية والاستهتار والتهاون والسلبية، تدني روح الشعور بالواجب وقتل روح الإقدام وتعطيل الأعمال وتراكمها، تعقيد الإجراءات الإدارية، تأخير إنجاز الأعمال الإدارية وتأدية الخدمات، الإحباط واللامبالاة لدى العاملين، فقدان التعاون والاحترام والطاعة بين المدير والعاملين معه. وترى الباحثة أن التراخي التنظيمي إذا انتشر في المؤسسة، فآثاره السلبية قد تتعكس بوضوح على الأداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء والإنتاجية لديهم.

إجراءات الدراسة الميدانية:

- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قيادات مدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت في العام الدراسي 2020\2021. والبالغ عددهم (٦٧٧٢) حسب إحصائية إدارة التخطيط - وزارة التربية العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠

- عينة الدراسة:

تكونت العينة من (ن=٥٥) قيادي وقيادية بمدارس التعليم العام في دولة الكويت تم اختيارهم وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة والمتاحة التي تعطي كل فرد في المجتمع

الدراسي فرصاً متساوية لأن يتم اختيارهم ضمن عينة الدراسة، وهي تمثل نسبة (٠.٨%) من المجتمع الأصلي. والجدول (١) يبين خصائص أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

جدول (١) خصائص أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد ٥٥	%
الجنس	ذكر	10	18.2
	أنثى	45	81.8
العمر	٥٠ سنة فأقل	30	54.5
	٥١ سنة فأكثر	25	45.5
سنوات الخدمة	٢٥ سنة فأقل	14	25.5
	أكثر من ٢٥ سنة وأقل من ٣٠ سنة	32	58.2
	أكثر من ٣٠ سنة	9	16.4
المجموع		55	100.0

يتضح من الجدول (١) توزيع عينة الدراسة بين الفئات الجنس والعمرية وسنوات الخبرة. فقد كان نسبة مشاركة الذكور (١٨.٢%) والإناث بنسبة (٨١.٨%). بالنسبة لمتغير العمر بلغت نسبة المشاركين (٥٠ سنة فأقل) ٥٤.٥%. فيما بلغ المشاركين من أعمار (٥١ سنة فأكثر) بنسبة ٤٥.٥%. بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة النسبة الغالبة من المشاركين من سنوات خبرة (أكثر من ٢٥ سنة وأقل من ٣٠ سنة) بنسبة ٥٨.٢% ثم سنوات خبرة (٢٥ سنة فأقل) بنسبة ٢٥.٥% وأقل نسب المشاركة للأعمار (أكثر من ٣٠ سنة) بنسبة ١٦.٤%

أداة الدراسة وإجراءاتها:

بناء أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في دور المساءلة الإدارية للحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادي المدارس الحكومية في دولة الكويت، ولغايات جمع البيانات، فقد صُممت أداة الدراسة الحالية استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة (ملحق 1)، وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين: شمل الأول: المتغيرات المستقلة البيانات الشخصية من (الجنس، العمر، سنوات الخدمة)، بينما شمل القسم الثاني المتغيرات التابعة والمكونة من (٣٩) بنداً على محورين. تتضمن المحور الأول آراء القيادات في التعليم الحكومي بدولة الكويت حول المساءلة الإدارية - المشاركة. وتكون المحور الأول في صورته النهائية من (٢٠) بنداً، فُصِّمت إلى مجالين (1) المساءلة الإدارية ويتكون من (١٠) بنود؛ (2) المشاركة ويتكون من (١٠).

وتتضمن المحور الثاني التراخي التنظيمي. وتكون في صورته النهائية من (١٩) بنداً، فُصِّمت إلى مجالين (1) التراخي ويتكون من (١٠) بنود؛ (2) التكنولوجيا المعاصرة ويتكون من

من وجهة نظر قيادات وزارة التربية بدولة الكويت

وصُمِّمت الاستجابة على أداة الدراسة وُفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert-Scale)، بحيث تقسم الاستجابات إلى خمس فئات [موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجتين)، (غير موافق بشدة = 1 درجة)]. ولأغراض تحليل وتحديد تقديرات استجابات العينة، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، حُدِّدَ درجة دور المساءلة الإدارية للحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قياديي المدارس الحكومية في دولة الكويت، بمستويات ثلاثة، عالية ومتوسطة ومنخفضة، وُفق المعادلة الآتية: القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الثلاثة (عالية، ومتوسطة، ومنخفضة)؛ أي: $[(5-1) \div 3] = 1.33$ وهذه القيمة تساوي طول الفئة بين المستويات الثلاثة (عالية، ومتوسطة، ومنخفضة). ووفق للمعادلة السابقة، كانت الدرجات التقديرية الآتية:

$$1.33 + 1.00 = 2.33 = \text{تقدير ضعيف}$$

$$1.33 + 2.33 = 3.66 = \text{تقدير متوسط}$$

$$1.33 + 3.66 = 5.00 = \text{تقدير عالي}$$

صدق الأداة الظاهري:

وللتأكد من صدق الأداة، عُرضت على الاستبانة مجموعة من الخبراء وتم إجراء الملاحظات والتعديلات المطلوبة.

ثبات الأداة:

وللتأكد من ثبات الأداة، استُخدمت معامل الثبات الكلي لمحاور الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ. وقد كانت قيمة معامل ثبات المحور الأول المتعلق بالمساءلة الإدارية - المشاركة هي (0.885). وأما قيمة ثبات المحور الثاني والمتعلق التراخي التنظيمي، فهي (0.732) ولأداة ككل كانت (0.848) وبذلك يمكن القول أن القيم مقبولة نسبياً، وتعكس ثبات الأداة. وبذلك، عُدَّت مقبولة ومناسبة للاستخدام كأداة لجمع المعلومات وللإجابة عن أسئلة الدراسة.

جدول (٢)

قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي لجميع محاور أداة الدراسة

م	المحاور	عدد البنود	ألفا كرونباخ
1	المساءلة الإدارية - المشاركة	٢٠	٠.٨٨٥
2	التراخي التنظيمي	١٩	٠.٧٣٢
	القيم الكلية	٣٩	٠.٨٤٨

المعالجات الإحصائية:

بعد إدخال البيانات في جهاز الحاسوب أُجريت المعالجات الإحصائية المناسبة وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical package for social sciences (SPSS)؛ من خلال استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الاستبانة ككل، واستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

٢- للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع، استُخدم الآتي: (أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ (ب) اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent- t- Test)؛ (ت) اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتعرف دلالات الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة والمنطقة التعليمية والتخصص؛ (ث) اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية من أجل تحديد الفروق الدالة إحصائياً، وفي المرحلة النهائية بُوِّت المعلومات ونُظِّمت في جداول ترتبط ارتباطاً مباشراً بهدف الدراسة وتجب عن التساؤلات التي تضمنتها الدراسة.

٣- للإجابة عن السؤال الخامس، تم استخدام معامل الانحدار البسيط للكشف عن احتمالية وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية على التراخي التنظيمي.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتم هنا عرض نتائج الدراسة مع مناقشة استجابات أفراد مجتمع الدراسة لبنود الدراسة الموزعة على محورين رئيسيين: (١) المساءلة الإدارية - المشاركة (٢) التراخي التنظيمي وتم عرض نتائج الدراسة حسب نوع الإحصاء المستخدم على النحو الآتي: (١) الإحصاء الوصفي الذي يشمل مقاييس النزعة المركزية تم استخدامه للإجابة عن الأسئلة الأول والثالث. (٢) الإحصاء الاستدلالي والذي تم استخدامه للإجابة عن الثاني والرابع السؤال والخامس.

السؤال الأول: ما مستوى المساءلة الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت؟ وللإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات التقدير لمجالي المحور الأول. ويتضح أن تصورات قيادي المدارس الحكومية عن درجة مستوى المساءلة الإدارية كانت عالية إجمالاً، وبمتوسط حسابي كلي بلغ (٤.١٢)، وانحراف معياري بلغ (٠.٤٨). قيم الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً. وهذا الأمر يشير إلى تجانس مجتمع الدراسة. وهذا التجانس يؤكد أن نتائج تصورات عينة الدراسة قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة بصورته الكلية

من وجهة نظر قيادات وزارة التربية بدولة الكويت

وتعدُّ هذه النتيجة إيجابية إلى حدِّ ما؛ كما أن مجال المشاركة حل أولاً بمتوسط حسابي (٤.١٨) بدرجة تقدير عالية ثم مجال (المساءلة الادارية) ثانياً بمتوسط حسابي (٤.٠٦) بدرجة تقدير عالية إذ إن ذلك يشير إلى أن مديري مدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت يستخدمون المسائلة الادارية في طبيعة عملهم بدرجة عالية وتعزو الباحثة هذه الدرجة العالية من تطبيق المسائلة الإدارية ربما يعود الى رؤية القياديين من جدوى تطبيقها وتتفق هذه النتائج مع دراسة كنان وفليدمان (Knapp, M & Feldman S, 2012) ودراسة حويل (٢٠١٢) ودراسة العجلوني (٢٠١٧) (انظر جدول 3).

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات التقدير

لتصورات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية (ن = ٥٥)

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
المجال الأول: المساءلة الإدارية	4.06	0.67	عالية
المجال الثاني: المشاركة	4.18	0.50	عالية
المساءلة الإدارية - المشاركة (الدرجة الكلية)	4.12	0.48	عالية

ملاحظة: (من 1.00 - 2.33 قيم منخفضة، ومن 2.34 - 3.66 قيم متوسطة، ومن 3.67 - 5.00 قيم عالية).

ولمعرفة آراء قياديي مدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت حول درجة ممارسة الإدارة المدرسية المسائلة الإدارية- المشاركة بشكل من التفصيل تم استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود كل مجالات المسائلة الادارية كما يلي:

- المجال الأول: المساءلة الإدارية

ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لجميع البنود بشكل عام، جاءت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة الخاصة بالمساءلة الإدارية بدرجة مرتفعة جداً. بعد مقارنة قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لبنود هذا المجال بشكل عام، لوحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة جداً. وبشكل خاص، لوحظ أهمية البندين السابع والثاني ودورهما في تعزيز المساءلة الإدارية، حيث لوحظ الآتي: أن ابرز البنود التي حصلت على متوسطات مرتفعة جداً (٤.٤٠) بدرجات تقدير مرتفعة جداً وتتص البنود على (يدرك المعلمون في المدرسة التعليمات التي يجب الالتزام بها، تتدرج العقوبة المفروضة على المعلم تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها). وتعزي هذه الفقرات أن القياديين لديهم اضطلاع بمهامهم ومسئولياتهم الوظيفية من وضوح التعليمات الملزمة للمعلمين والتي تعتبر أهم مبادئ المسائلة الإدارية كما ذكر الجغبير (١٩٩٣) فضلا عن التدرج في

العقوبات مما يدل أن هناك إجراءات تسبق العقوبات مثل التحذير مثلاً وتتفق هذه النتائج مع دراسة القرني (٢٠١٨). هناك ما يقارب ٩١% من استجابات أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن المساءلة الإدارية في المدرسة تتم بناء على معلومات موثوقة؛ وتعزى هذه الفقرة إلى وجود وعي للقياديين لأهمية المساءلة وفق معلومات موثوقة وتتفق هذه النتائج مع دراسة دراسة كتاب وفليدمان (Knapp, M & Feldman S, 2012) ودراسة حويل (٢٠١٢). في حين أن ما يقارب ما نبيتهم تقترب إلى ٦٩.١% من العينة استجاباتهم في البند (٩) الخاص بـ منح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق الاستجواب وإيقاع العقاب. وحصل على أقل المتوسطات داخل المحور (٣.٦٠) وبدرجة تقدير متوسطة وتتفق هذه النتائج مع دراسة صالحة عيسان وشيخة الخروصي (2016).

جدول (٤) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مجال المساءلة الإدارية الخاصة بمستوى المساءلة الإدارية - المشاركة في وزارة التربية بدولة الكويت (ن=٥٥)

م	البند	٥ %	٤ %	٣ %	٢ %	١ %	م	ح
١	يوجد آلية واضحة للمساءلة الإدارية في المدرسة.	21.8	56.4	5.5	12.7	3.6	3.80	1.04
2	يتم إعلان آليات المساءلة الإدارية في المدرسة لجميع الموظفين.	25.5	58.2	5.5	7.3	3.6	3.95	0.97
3	تسمح آليات المساءلة الإدارية في المدرسة بالمرافقة والمراجعة في أي وقت.	20.0	54.5	16.4	7.3	1.8	3.84	0.90
4	تتم إجراءات المساءلة الإدارية في المدرسة بنزاهة.	41.8	29.1	20.0	3.6	5.5	3.98	1.13
5	تتم المساءلة الإدارية في المدرسة بناء على معلومات موثوقة.	61.8	25.5	3.6	5.5	3.6	4.36	1.04
6	تركز آليات المساءلة الإدارية على تعزيز المسؤولية في نفوس المعلمين.	30.9	61.8	3.6	1.8	1.8	4.18	0.75
7	يدرك المعلمون في المدرسة التعليمات التي يجب الالتزام بها.	45.5	50.9	1.8	1.8	-	4.40	0.63
8	تتدرج العقوبة المفروضة على المعلم تبعاً لتكرار المخالفة ونوعها.	50.9	43.6	1.8	1.8	1.8	4.40	0.78
9	يتم منح السلطة لمن يقوم بالمساءلة مع الحق الاستجواب وإيقاع العقاب.	20.0	49.1	7.3	18.2	5.5	3.60	1.16
10	تُلزم المدرسة المعلمون بتقديم تفسيرات وتصرفاتهم المخالفة للتعليمات	27.3	63.6	1.8	3.6	3.6	4.07	0.88

ملاحظة: % = النسبة المئوية، م = المتوسط الحسابي، ح = الانحراف المعياري؛ [(5=موافق بشدة)؛ (4=موافق)؛ (3=محايد)؛ (2=غير موافق)؛ (1=غير موافق بشدة)].

- المجال الثاني: المشاركة

ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية لجميع البنود بشكل عام، جاءت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة الخاصة بالمشاركة بدرجة مرتفعة جداً. بعد مقارنة قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لبنود هذا المجال بشكل عام، لوحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة جداً. وبشكل خاص، لوحظ أهمية البنود التالية ترتيباً تنازلياً: (١٣، ١٨، ١٤، ١١) ودورهما في تعزيز المساءلة الإدارية الخاصة بالمشاركة، حيث لوحظ الآتي: (١) أن أبرز البنود التي حصلت على متوسطات مرتفعة جداً ما بين (٤.٢٥، ٤.٤٧) بدرجات تقدير مرتفعة جداً وتتص البنود على (تُرَكِّزُ الإدارة على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي، تحرص الإدارة على الاستماع لمشكلات المعلمين واحتياجاتهم وتعمل على تلبيةها، تُشجّع الإدارة المعلمين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها، تُشجّع الإدارة المعلمين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات، تُعزز الإدارة الثقة بينها وبين المعلمين خلال اتخاذ قرارات ورسم سياسات مرئية تدعم مشاركة الجميع) وقد يعزى ذلك أن القياديين يهتمون بمشاركة محسوسة من إنجاز المهام واستماع لمشكلات المعلمين والتشجيع على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها والمشاركة بالأراء وتقديم المقترحات لوعيهم بأهميتها وتتفق هذه النتائج مع دراسة الحويل (٢٠١٢). هناك ما يقارب ٩١% من استجابات أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن الإدارة تُناقش الأمور الغامضة لدى معلمها وتجب عن استفساراتهم. في حين أن ما يقارب ما نسبتهم تقترب إلى ٧٤.٥% من العينة استجاباتهم في البند (١٩) الخاص بثوفر الإدارة للمعلمين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام. وحصل على أقل المتوسطات داخل المحور (٣.٨٧) وبدرجة تقدير عالية وتتفق هذه النتائج مع دراسة كتاب وفليدمان (Knapp, M & Feldman S, 2012).

جدول (٥) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مجال المشاركة الخاصة بمستوى المسائلة الإدارية -

المشاركة في وزارة التربية بدولة الكويت (ن=٥٥)

م	البند	٥	٤	٣	٢	١	م	ح
		%	%	%				
١١	تُعزز الإدارة الثقة بينها وبين المعلمين خلال اتخاذ قرارات ورسم سياسات مرئية تدعم مشاركة الجميع.	36.4	56.4	5.5	1.8	4.25	0.73	
١٢	تُشجّع الإدارة المعلمين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات.	45.5	45.5	1.8	3.6	4.25	0.95	

م	البند	٥ 4 3 2 1					م	ح
		%	%	%				
13	تُرَكِّزُ الإدارة على إنجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي.	50.9	47.3	1.8	-	4.47	0.60	
14	تُشجِعُ الإدارة المعلمين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.	41.8	50.9	5.5	-	4.31	0.74	
15	تتقبل الإدارة اقتراحات المؤسسات ذات العلاقة بالخدمات التي تقدمها.	21.8	63.6	14.5	-	4.07	0.60	
16	تُشركُ الإدارة المؤسسات ذات العلاقة في صناعة القرارات التي توجب مشاركتهم.	16.4	58.2	23.6	1.8	3.87	0.75	
17	تُناقشُ الإدارة الأمور الغامضة لدى معلمها وتجيّب عن استفساراتهم.	34.5	56.4	7.3	1.8	4.24	0.67	
18	تحرص الإدارة على الاستماع لمشكلات المعلمين واحتياجاتهم وتعمل على تلبيةها.	43.6	50.9	3.6	1.8	4.36	0.65	
19	تُوفِّرُ الإدارة للمعلمين الفرصة لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام.	20.0	54.5	18.2	7.3	3.87	0.82	
20	تحرص الإدارة على إطلاع المعلمين لنتائج أعمالهم.	36.4	49.1	9.1	1.8	4.13	0.92	

ملاحظة: % = النسبة المئوية، م = المتوسط الحسابي، ح = الانحراف المعياري؛ [(5=موافق بشدة)؛ (4=موافق)؛ (3=محايد)؛ (2=غير موافق)؛ (1=غير موافق بشدة)].

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بحسب تصورات أفراد العينة لمستوى المساءلة الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات: الجنس والعمر وسنوات الخدمة؟

إن هدف السؤال الثاني هو تعرّف وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة لمستوى المساءلة الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة)، عند مستوى دلالة (0.05). وللاجابة عن هذا السؤال، استُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و(اختبار-ت) (Independent- t- Test) للعينات المستقلة؛ لمعرفة إن كان ثمة فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير (الجنس)، العمر، كما استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ لمعرفة إن كان ثمة فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير (سنوات الخدمة).

- الفروق حسب متغير الجنس:

من خلال استخدام اختبار (ت) ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة تصورات أفراد العينة لمستوى المساءلة الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، تبين بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بالمجالات والمجالات ككل فقد جاءت قيم (ت) أكبر من ٠.٠٥ وقد تعزى هذه النتائج أن إدارات المدارس لا تفرق بين الذكور والإناث في تطبيق المسائلة الإدارية. وتتفق هذه النتائج مع دراسة صالحة عيسان وشيخة الخروصي (2016) .

جدول (٦) اختبار (ت) ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمستوى المساءلة الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الأول: المساءلة الإدارية	ذكر	10	4.15	0.64	0.48	.637
	أنثى	45	4.04	0.68		
المجال الثاني: المشاركة	ذكر	10	4.24	0.50	0.39	.698
	أنثى	45	4.17	0.50		
المجالات ككل	ذكر	10	4.20	0.35	0.54	.592
	أنثى	45	4.10	0.50		

- الفروق تبعاً لمتغير العمر:

من خلال استخدام اختبار (ت) ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة تصورات أفراد العينة لمستوى المساءلة الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت تبعاً لمتغير العمر، تبين بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بالمجالات والمجالات ككل فقد جاءت قيم (ت) أكبر من ٠.٠٥ وقد تعزى هذه النتائج أن القياديين على مختلف أعمارهم ينفذون لوائح تنظم سبل وطرق تطبيق المسائلة الإدارية والتي تضعها الوزارة وتنظمها وتتفق هذه النتائج مع دراسة العجلوني (٢٠١٧).

جدول (٧) اختبار (ت) ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة

لمستوى المساءلة الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت تبعاً لمتغير العمر

المجال	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الأول: المساءلة الإدارية	٥٠ سنة فأقل	30	4.17	0.53	1.41	.165
	٥١ سنة فأكثر	25	3.92	0.80		
المجال الثاني: المشاركة	٥٠ سنة فأقل	30	4.23	0.49	0.69	.490

المجال	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" الدلالة	مستوى الدلالة
المجالات ككل	٥١ سنة فأكثر	25	4.13	0.52	1.36	.181
	٥٠ سنة فأقل	30	4.20	0.47		
	٥١ سنة فأكثر	25	4.03	0.48		

- الفروق بين متغير سنوات الخدمة:

من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول لمستوى المساعلة الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، يتبين بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بالمجالين والمجال ككل فقد جاءت قيم (ف) أكبر من ٠.٠٥ وقد تعزى هذه النتائج أن القيادين على مختلف سنوات خدماتهم على دراية بلوائح المساعلة الإدارية منذ بداية عملهم حيث يخضعون لدورات خاصة للتزقي للمناصب القيادية . وتتفق هذه النتائج مع دراسة القرني (٢٠١٨).

جدول (٨) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى المساعلة الإدارية في وزارة التربية

بدولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: المساعلة الإدارية	بين المجموعات	1.52	2	0.76	1.73	0.187
	داخل المجموعات	22.78	52	0.44		
	المجموع	24.29	54			
المجال الثاني: المشاركة	بين المجموعات	0.46	2	0.23	0.92	0.407
	داخل المجموعات	13.08	52	0.25		
	المجموع	13.54	54			
المجالات ككل	بين المجموعات	0.91	2	0.46	2.07	0.136
	داخل المجموعات	11.41	52	0.22		
	المجموع	12.32	54			

السؤال الثالث: ما مستوى التراخي التنظيمي في إدارات وزارة التربية بدولة الكويت؟ ولإجابة عن هذا السؤال استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات التقدير لمجالين المحور الثاني. ويتضح أن تصورات قيادي المدارس الحكومية عن درجة التراخي التنظيمي كانت متوسطة إجمالاً، وبمتوسط حسابي كلي بلغ (٣.٥٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٤٢). قيم الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً. وهذا الأمر يشير إلى تجانس مجتمع الدراسة. وهذا التجانس يؤكد أن نتائج تصورات عينة الدراسة قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة بصورته الكلية

من وجهة نظر قيادات وزارة التربية بدولة الكويت

كما احتل المجال الثاني (التكنولوجيا المعاصرة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72) بدرجة تقدير متوسطة تميل الى متوسطة ثم المجال الأول (التراخي) ثانيا بمتوسط حسابي (3.40) بدرجة تقدير متوسطة وتعدُّ هذه النتيجة إيجابية إلى حدٍ ما إذ تشير في مجملها لمستوى تراخي متوسطة.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات التقدير

لتصورات عينة الدراسة لدرجة التراخي التنظيمي (ن = ٥٥)

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
المجال الأول: التراخي	3.40	0.55	متوسطة
المجال الثاني: التكنولوجيا المعاصرة	3.72	0.41	عالية تميل الى متوسطة
التراخي التنظيمي - الدرجة الكلية	3.55	0.42	متوسطة

ولمعرفة آراء قيادي مدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت حول درجة التراخي التنظيمي بشكل من التفصيل تم استخراج النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود مجالات التراخي التنظيمي كما يلي:

المجال الأول: التراخي التنظيمي

بعد مقارنة قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لبنود هذا المجال بشكل عام، لوحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت بدرجة متوسطة حيث منها ما يميل نحو الانخفاض. وبشكل خاص، لوحظ أهمية البندين الرابع والتاسع ودورها في نفي التراخي، حيث لوحظ الآتي: أن البند الرابع الخاص يتسم المعلمون بصفات إيجابية مطلوبة عند أدائهم للعمل جاء بالمقدمة من حيث الترتيب يليه البند التاسع الخاص بالالتزام المعلمون بأنماط السلوك السائدة في المدرسة، حيث حصلوا على أعلى متوسط حسابي وتقديرات بدرجة عالية وقد يرجع السبب إلى أن استجابات ما يزيد عن ٨٠% عدد مجتمع الدراسة كانت بدرجة موافقة عالية؛ وتعزى هذه النتائج أن القيادين يقرون بأن المعلمون يتسمون بصفات جيدة مطلوبة في أداء عملهم والالتزام بأنماط السلوك السائدة في المدرسة وتتفق هذه النتائج مع دراسة السعود وأبو حمدة (٢٠١٢) وعلى عكس نتائج دراسة القرني (٢٠١٧) هناك ما يقارب ٦٢.٦% من استجابات أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن المعلمون يمتلكون الشجاعة للاعتراض على قرارات الإدارة وانتقادها؛ مما يعني بتوافر الحوار الحر والديمقراطي بين المعلمين وإدارات المدارس وتوافر القيادة الأخلاقية بالمدارس. في حين أن ما أقل من نصف أفراد مجتمع الدراسة وبنسبة تقترب إلى ٤٣.٦% من العينة استجاباتهم في البند (٥) تميل إلى

الانخفاض، والخاص بأن هناك بعض المعلمين يحدون عن أخلاقيات المهنة. وتدلل هذه النتائج أن اتفاق القيادين لحياذ بعض المعلمين عن أخلاقيات المهنة جاءت قليلة وضعيفة وقد يرجع ذلك لوجود مسائلات ادارية وتنفيذ اللوائح.

جدول (١٠) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مجال التراخي الخاصة بمستوى التراخي التنظيمي في إدارات وزارة التربية بدولة الكويت (ن=٥٥)

م	بند	%	٥	4	3	2	1	م	ح
			%	%	%	%	%		
1	يقبل اهتمام بعض المعلمين بما يقدمه أولياء الأمور من ملاحظات.	7.3	50.9	7.3	29.1	5.5	3.25	1.13	
2	ينخفض مستوى تأثير الوازع الديني والخلقي لدى المعلم.	10.9	23.6	16.4	38.2	10.9	2.85	1.22	
3	يشغل بعض المعلمين عن مهامهم الإدارية بأمر خارجة عن العمل.	14.5	34.5	16.4	25.5	9.1	3.20	1.24	
4	يتسم المعلمون بصفات إيجابية مطلوبة عند أدائهم للعمل.	18.2	69.1	10.9	1.8		4.04	0.61	
5	يحيد بعض المعلمين عن أخلاقيات المهنة.	10.9	32.7	12.7	36.4	7.3	3.04	1.20	
6	يعترض بعض المعلمين على قرارات الإدارة لمجرد الاعتراض وحب الظهور.	9.1	41.8	14.5	27.3	7.3	3.18	1.16	
7	يملك المعلمون الشجاعة للاعتراض على قرارات الإدارة وانتقادها.	12.7	50.9	21.8	7.3	7.3	3.55	1.05	
8	يحرص المعلمون على مناقشة المعايير الأخلاقية مع المدير.	5.5	58.2	32.7	3.6		3.65	0.64	
9	يلتزم المعلمون بأنماط السلوك السائدة في المدرسة.	18.2	67.3	10.9	3.6		4.00	0.67	
10	يسود بالمدرسة تساهلاً في توزيع الأعمال بين المعلمين.	21.8	34.5	1.8	32.7	9.1	3.27	1.37	

ملاحظة: % = النسبة المئوية، م = المتوسط الحسابي، ح = الانحراف المعياري؛ [(5=موافق بشدة)؛ (4=موافق)؛ (3=محايد)؛ (2=غير موافق)؛ (1=غير موافق بشدة)].

المجال الثاني: التكنولوجيا المعاصرة

بعد مقارنة قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة لبنود هذا المجال بشكل عام، لوحظ أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة جاءت بدرجة عالية تميل الى متوسطة. وبشكل خاص، لوحظ أهمية البندين الحادي عشر والثاني عشر ودورهما

من وجهة نظر قيادات وزارة التربية بدولة الكويت

باستخدام التكنولوجيا المعاصرة، حيث لوحظ الآتي: أن البند الحادي عشر الخاص بتوظيف الإدارة الأجهزة الإلكترونية في إنجاز الأعمال الإدارية جاء بالمقدمة من حيث الترتيب يليه البند الثاني عشر الخاص تتمتع الإدارة بسرعة الاستجابة في تنفيذ مهامها الادارية نتيجة استخدامها لوسائل التكنولوجيا الحديثة ، حيث حصلنا على أعلى متوسط حسابي وتقديرات بدجة عالية وقد يرجع السبب إلى أن استجابات ما يزيد عن ٩٠% تقريبا من عدد مجتمع الدراسة كانت بدرجة موافقة عالية وتعزى هذه النتائج بأن هناك توظيف من الادارات للأجهزة الالكترونية في انجاز العمل وان هناك استجابات ادارية من الادارات نتيجة استخدام التكنولوجيا الحديثة ؛ وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Bulbul & Ercetin, 2010). هناك ما يقارب ٨٩.١% من استجابات أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن المعلمون يوظفون التكنولوجيا لإنجاز العمل بكفاءة؛ وتؤكد هذه النتيجة بأن هناك توظيف من المعلمون للتكنولوجيا لإنجاز أعمالهم وترجع الباحثة السبب أن الادارات تشجعهم على ذلك وتوفر لهم الأجهزة الالكترونية وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Wefald et. al., 2010). في حين أن ما ١٢.٧ من أفراد مجتمع الدراسة استجاباتهم في البند (٥) تميل إلى الانخفاض، والخاص بأن الإدارة تقلل من استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بالمدرسة. وتدلل هذه النتائج أن اتفاق القيادين لتقليل استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بالمدارس جاءت قليلة وضعيفة.

جدول (١١) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مجال التكنولوجيا المعاصرة الخاصة بمستوى التراخي

التنظيمي في إدارات وزارة التربية بدولة الكويت (ن=٥٥)

م	بند	النسب المئوية					
		١	٢	٣	٤	٥	
ح	م	%	%	%	%	%	
0.68	4.40	-	1.8	5.5	43.6	49.1	توظف الإدارة الأجهزة الإلكترونية في إنجاز الأعمال الإدارية.
0.66	4.31	-		10.9	47.3	41.8	تتمتع الإدارة بسرعة الاستجابة في تنفيذ مهامها الادارية نتيجة استخدامها لوسائل التكنولوجيا الحديثة.
1.18	3.49	1.8	29.1	9.1	38.2	21.8	يوجد ضعف تدريب للمعلمين على كيفية توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري
1.10	3.89	1.8	16.4	5.5	43.6	32.7	يبدئ مستوى اداء البعض لواجباتهم لضعف خبرتهم في استخدام الحاسوب في العمل.
0.93	3.85	-	10.9	18.2	45.5	25.5	تعمل المدرسة على توفير الاجهزة الالكترونية لتطوير اداء المعلمين في المدرسة

م	البند	%					م	ح
		1	2	3	4	5		
16	تعمل المدرسة على ضبط الدوام المدرسي للمعلمين باستخدام أجهزة التكنولوجيا	3.6	25.5	18.2	38.2	14.5	3.35	1.13
17	يوظف معلمو المدرسة التكنولوجيا لإنجاز العمل بكفاءة.	3.6	-	7.3	69.1	20.0	4.02	0.78
18	تعمل المدرسة على استثمار الوقت بتوظيف التكنولوجيا المعاصرة في العمل الإداري المدرسي.	5.5	3.6	3.6	67.3	20.0	3.93	0.94
19	تقلل الإدارة من استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بالمدرسة.	21.8	52.7	12.7	9.1	3.6	2.20	1.01

ملاحظة: % = النسبة المئوية، م = المتوسط الحسابي، ح = الانحراف المعياري؛ [(5=موافق بشدة)؛ (4=موافق)؛ (3=محايد)؛ (2=غير موافق)؛ (1=غير موافق بشدة)].

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بحسب تصورات أفراد العينة لمستوى التراخي التنظيمي في وزارة التربية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات: الجنس والعمر وسنوات الخدمة؟

إن هدف السؤال الرابع هو تعرّف وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة لمستوى التراخي التنظيمي في وزارة التربية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة)، عند مستوى دلالة (0.05). وللاجابة عن هذا السؤال، استُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و(اختبار ت) (Independent- t- Test) للعينات المستقلة؛ لمعرفة إن كان ثمة فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير (الجنس)، العمر، كما استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)؛ لمعرفة إن كان ثمة فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير (سنوات الخدمة)، وجاءت النتائج كالتالي:

- الفروق بين متغير الجنس:

من خلال استخدام اختبار (ت) ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة تصورات أفراد العينة لمستوى المساءلة الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، تبين بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بالمجالات والمجالات ككل فقد جاءت قيم (ت) عند مستوى أكبر من ٠.٠٥ وقد تعزى هذه النتائج أن إدارات المدارس الذكور والاناث على مستوى ممارسة التراخي التنظيمي.

من وجهة نظر قيادات وزارة التربية بدولة الكويت

جدول (١٢) اختبار (ت) ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التراخي التنظيمي في وزارة التربية بدولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" مستوى الدلالة
المجال الأول: التراخي	ذكر	10	3.10	.677	.052
	أنثى	45	3.47	.501	
المجال الثاني: التكنولوجيا المعاصرة	ذكر	10	3.92	.519	.077
	أنثى	45	3.67	.373	
المجالات ككل	ذكر	10	3.49	.535	.611
	أنثى	45	3.56	.395	

- الفروق بين متغير العمر:

من خلال استخدام اختبار (ت) ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة تصورات أفراد العينة لمستوى المساءلة الإدارية في وزارة التربية بدولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، تبين بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بالمجالات والمجالات ككل فقد جاءت قيم (ت) عند مستوى أكبر من ٠.٠٥ وقد تعزى هذه النتائج أن القيادين على مختلف سنوات خبراتهم يواجهون نفس المشكلات والخاصة بالتراخي التنظيمي (Wefald et. al., 2010).

جدول (١٣) اختبار (ت) ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التراخي التنظيمي في وزارة التربية بدولة الكويت تبعاً لمتغير العمر

المجال	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" مستوى الدلالة
المجال الأول: التراخي	٥٠ سنة فأقل	30	3.36	.477	.524
	٥١ سنة فأكثر	25	3.46	.631	
المجال الثاني: التكنولوجيا المعاصرة	٥٠ سنة فأقل	30	3.77	.355	.311
	٥١ سنة فأكثر	25	3.65	.466	
المجالات ككل	٥٠ سنة فأقل	30	3.55	.350	.978
	٥١ سنة فأكثر	25	3.55	.497	

ثالثاً- الفروق بين متغير سنوات الخدمة:

من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التراخي التنظيمي في وزارة التربية بدولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، يتبين بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بالمجالين والمجالات ككل فقد جاءت قيم (ف) أكبر من

٠.٠٥ وقد تعزى هذه النتائج أن القيادين على مختلف سنوات خدماتهم يواجهون نفس المشكلات الخاصة بالتراخي التنظيمي. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Wefald et. al., 2010) جدول (١٤) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول لمستوى التراخي التنظيمي في وزارة التربية بدولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجالات
.880	0.13	0.04	2	0.08	بين المجموعات	المجال الأول: التراخي
		0.31	52	16.20	داخل المجموعات	
			54	16.28	المجموع	
.845	0.17	0.03	2	0.06	بين المجموعات	المجال الثاني: التكنولوجيا المعاصرة
		0.17	52	9.00	داخل المجموعات	
			54	9.06	المجموع	
.835	0.18	0.03	2	0.07	بين المجموعات	المجالات ككل
		0.18	52	9.42	داخل المجموعات	
			54	9.49	المجموع	

السؤال الخامس: ما القدرة التنبؤية للمساءلة الإدارية للحد من التراخي التنظيمي في وزارة التربية بدولة الكويت؟

هَدَفَ السؤال الخامس إلى الكشف عن احتمالية وجود أثر ذي دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة للمساءلة الإدارية على التراخي التنظيمي في وزارة التربية بدولة الكويت. ومن خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Enter)، استُخرجت نسب التباين الذي تفسره المساءلة الإدارية في مستوى الأداء التراخي التنظيمي. وتوضح الجداول الآتية النتائج التي وُصِلَ إليها: فقد تبين أن المساءلة الإدارية تفسر ما نسبته ٧.٢% والنسبة الباقية ترجع إلى عوامل أخرى من التباين في التراخي التنظيمي، فقد بلغ معامل التحديد ($R^2=0.072$)، وهذا يعني أنه يمكن التنبؤ، وبدرجة قليلة، بمستوى التراخي التنظيمي من خلال تَعَرُّف درجة ممارسة الإدارة المدرسية للمساءلة الإدارية. وتشير النتائج وجود تأثير واضح للمساءلة الإدارية في مستوى التراخي التنظيمي للعاملين. وينسبة مساهمة ٢٦.٩% ($B=0.269$).

جدول (١٥)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المساءلة الإدارية في التراخي التنظيمي (ن = ٥٥)

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	β	المجال
.047*	2.04	.269	المساءلة الإدارية

نتائج الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية موضوعاً من أهم المواضيع في الإدارة التربوية بشكل عام، وفي الإدارة المدرسية بشكل خاص؛ إذ إن موضوع المساءلة الإدارية والتراخي التنظيمي لا بد من دراستهما دراسة تطبيقية والعمل بنتائج الدراسات خاصة عندما تتناول مجال التعليم وهو دعامة هذا الوطن، وقد تبين من خلال نتائج الدراسة ما يأتي:

١. جاءت تصورات قيادي وزارة التربية بدولة الكويت حول تفعيل دور المساءلة الإدارية للحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادي وزارة التربية في دولة الكويت بدرجة متوسطة
٢. إن تصورات معلمي مدارس التعليم الحكومي عن العوامل المؤثرة في مستوى المساءلة الادارية كانت بدرجة عالية، وهذه النتيجة ايجابية إلى حد كبير.
٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول آراء قيادي وزارة التربية بدولة الكويت في الفساد الاداري تُعزى لمتغير الجنس، التخصص، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.
٤. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو العوامل المؤثرة في مستوى الفساد الاداري تُعزى لمتغير الجنس، التخصص، وسنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية.
٥. هناك علاقة ارتباطية موجبة ودلالة احصائيا بين مجالات الأنظمة الإدارية المعاصرة والعوامل المؤثرة على مستوى الفساد الاداري بشكل عام.

توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج المتحصل عليها؛ يمكن الخروج بالتوصيات الآتية:
١. عمل دورات تدريبية لمديري المدارس الجدد حول المساءلة الادارية المناسبة حسب الموقف التعليمي.
 ٢. إقامة حلقات نقاشية في نهاية وبداية كل فصل دراسي بين مديري المدارس في كل منطقة تعليمية؛ وذلك لتبادل المعلومات والخبرات الإدارية حول مقاومة الفساد الإداري .
 ٣. عمل محاضرات توعوية لمديري المدارس الجدد حول ضرورة الاهتمام ببند إنجاز المهام وأهميته في الحد من الفساد الاداري.
 ٤. عمَل ورشة عمَلٍ للاستفادة من خبرات مديري مدارس الكويت في مقاومة الفساد الإداري الممارس.

المراجع

- أبو حمدة، سعدة أحمد (٢٠٠٨). درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- جاسم، رفعت عبد الله (٢٠١٠). إدراك الفساد المالي والإداري في العراق من طلبة وأساتذة الجامعة. مجلة أبحاث البصرة، (العموم الإنسانية)، (٣٥): ٢، ٢٢-٦٤.
- الحارثي، عبد الله صالح مريس (٢٠٠٨) بناء أنموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- الحري، أحمد صالح هليل (٢٠١٣). الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بجمرك مطار الملك خالد الدولي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الحسنات، يسري (٢٠١٣) واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- خليفة، عبد لفتاح صالح و المطارنة، شيرين محمد (٢٠١٠): أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. مجلة جامعة دمشق، جامعة مؤتة، الأردن، (٢٦): ١، ٢، ٥٩٩-٦٤٣.
- زويش، سامية (٢٠١٤): محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة: دراسة حالة ثانوية أمزبل أحمد بحيزر. (رسالة ماجستير)، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.
- الشريف، حنين نعمان (٢٠١٣): أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الطراونة، محمد أحمد (٢٠١٢). إدارة الوقت والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (١٧): ١، ٦٣-٩٥.
- عامر، سعيد ياسين، وعبد الوهاب، على محمد (٢٠١٦). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، عمان، مركز وايد سبر قيس للاستشارات والتطوير الإداري، ط2.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠١٣). السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، بيروت: دار الجامعة الجديدة.

- عثمان، فاطمة علي حسين (٢٠١٧). التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بالثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط. عقيلي، عمر وصفي، والمؤمن، قيس عبد علي (٢٠١٠): المنظمة ونظرية التنظيم، القاهرة: دار زهران للنشر والتوزيع.
- عمر، نسرين محمد (٢٠١٤) أثر نظم الرقابة الإدارية في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على في مستشفى البشير. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عودات، معين، والطحاينة، زياد (٢٠١٤): تأثير أساليب الإشراف التربوي على فاعلية أداء معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٨: (٢٠). ص ٢٥ - ٤٤.
- الفقيه، عمر (٢٠١٤): درجة التزام المشرفين التربويين بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في محافظة عمان العاصمة: (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط.
- المداوي، عبير محفوظ محمد (٢٠٠٩) متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.
- Khan, M., Afzal , H., Rehman, K. (2013) . " Impact of task conflict on employee's performance of financial institutions", European Journal of Scientific Research, Vol.27, No.4, Pp479-487.
- Krejcie,R.V.& Morgan, D.W.(٢٠١٣).” Determining samplesize for research activities”, Educational and Psychological Measurement, 30(3),607-610.
- Lee. T., Mongan. J. (2009) . "Chaos and organization in health care". university of cambridge.Massacnusetts. London, England.
- Moller., J. (2009) . School leadership in an age of accountability: Tensions between managerial and professional accountability. Journal of Educational change. Vol.10,No.2, Pp. 37-64.
- Tella, A. Ayeni, C. Popoola, S. (2007). Work motivation, job satisfaction and organizational commitment of library personnel In academic

and research libraries in oyo state, Nigeria. Library Philosophy and Practice. Vol.1, No.1,P 215.

Tarawneh, Ikhlef. (2015). Accountability and the educational system. Paper presented to the parliamentary initiative in the Dead Sea.Unpublished paper. Dead Sea Jordan, 28-29 / 12/2015.