

تاريخ الإرسال (2020-09-13)، تاريخ قبول النشر (2021-03-13)

د. منال عبد الرحمن سفر

اسم الباحث:

الإدارة والتخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى  
المملكة العربية السعودية

اسم الجامعة والبلد:

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: [Dr.mnal-s@hotmail.com](mailto:Dr.mnal-s@hotmail.com)

## معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية لدى قائدات مؤسسات رياض الأطفال وسبل الحد منها

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق قائدات مؤسسات رياض الأطفال للشفافية والمساءلة الإدارية وسبل الحد منها من وجهة نظر المعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي بأسلوبه التحليلي، وطبقت استبانة مكونة من (87) فقرة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (260) معلمة بمؤسسات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة، وتوصلت النتائج إلى أن الدرجة الكلية لتطبيق القائدات للشفافية الإدارية بنوعها الداخلي والخارجي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.16) وبدرجة (متوسطة)، كما جاءت الدرجة الكلية لتطبيق القائدات للمساءلة الإدارية في مجال المعايير والإجراءات وفي مجال متابعة نتائج المساءلة بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة (متوسطة)، وتوصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية تبعاً لمتغير (نوع القطاع) لصالح معلمات القطاع الحكومي، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة). كما توصلت النتائج إلى أن معوقات تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية التي حددتها الدراسة جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبدرجة (متوسطة)، بينما جاءت سبل الحد من معوقات تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية التي حددتها الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبدرجة (مرتفعة).

كلمات مفتاحية: الشفافية، المساءلة، قائدات رياض الأطفال.

### Obstacles to the application of Transparency and Accountability and ways to reduce them by kindergarten leaders

#### Abstract:

The study aimed to identify the teachers estimates about the obstacles to the application of transparency and accountability by kindergarten leaders, and ways to reduce them the application of transparency and accountability. The researcher used the descriptive analytical method and developed a survey composed of (87) points, the study sample consisted of (260) Kindergarten teachers from public and private kindergartens in Makkah. Results of the study showed that the application of transparency and accountability came medium, and the Results of the study showed that Differences were found in favor of public kindergartens., and the results showed that the obstacles to the application of transparency and accountability came medium, and the Results of the study showed that ways to reduce them the application of transparency and accountability came highly.

**Keywords:** Transparency, Accountability, kindergarten leaders.

## مقدمة:

تعيش المنظمات اليوم في عالم يتسم بالتغيرات والتطورات السريعة في جميع مجالات الحياة، مما يجعل إرساء أسس الإصلاح الإداري المستمر مطلباً ضرورياً للتكيف ولضمان الاستمرارية. ويُعد مفهوم الشفافية والمساءلة من أهم الأساليب الإدارية الفعالة والآليات المتطورة في معالجة المشكلات التنظيمية وتعزيز عمليات الإصلاح المؤسسي، وذلك لارتباطهما بالتصدي للهدر في الموارد المادية والبشرية، ومن ثم في تقليل التكاليف، بهدف تحقيق الإصلاح في جميع جوانب العمل وتطويره ليصبح بأعلى كفاءة ممكنة.

وقد ظهر الاهتمام البحثي المتزايد بموضوع الشفافية والمساءلة الإدارية، ولا سيما في الفترة التي ازدادت فيها قضية إدارة القطاعات العام قوة، وظهرت أهمية مكافحة الفساد في أجهزتها في ظل الشفافية والمساءلة، والتي بدورها ارتبطت بعلاقة الحكومة مع المجتمع، وبضرورة زيادة مشاركة المواطن في الإجراءات المتبعة في الأجهزة العامة. (Lyrio, Lunkes, & Taliani, 2018) ويقصد بالشفافية الإدارية بأنها قناة مفتوحة للمعلومات بين الإدارة والأطراف ذات العلاقة، ويتضح جوهر الشفافية في جعل البيانات والإجراءات المرتبطة بالخدمات المقدمة للمستفيدين متاحة بشكل مباشر وفي وقتها المناسب، بحيث تساعد في فهمها ومراقبتها، كما تعمل على تبني أسلوب مشاركتهم في إبداء الرأي واتخاذ القرار، وبذلك تعمل على تعزيز ثقافة الانفتاح وتفعيل عملية تقييم الأداء، مع الحرص على الصالح العام. (Finel & Lord, 2002)

بينما تشير المساءلة الإدارية إلى أنها وسيلة للرقابة والتحكم وآلية لضبط الأداء، فمفهومها يتضمن الرقابة الوقائية التي تُعد أداة لتوجيه السلوك نحو النتائج الأكثر اتفاقاً مع الخطط المرسومة، كما تُعد نوع من الضمان، فهي وسيلة للالتزام المرؤوسين بالأنظمة واللوائح، ومراعاة الأولوية في استهلاك الموارد، والالتزام بقيم العمل وأخلاقياته، مما يؤدي إلى تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، بالإضافة إلى أنها عملية للتحسين المستمر، وذلك لشمولها على جانب التوضيح والشرح والإقناع، والذي يعد محاولة جادة لتشخيص نقاط القوة والضعف (Aucoin & Heintzman, 2000).

وقد أكدت المملكة من خلال أهداف خططها التنموية والإصلاحية في ظل تعزيز رؤيتها الوطنية 2030، على تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة الإدارية في جميع قطاعات الدولة، واتخذت كل ما هو ممكن لتفعيل معايير عالية من المحاسبة عبر إعلان أهدافها وخططها مع تحديد مؤشرات لقياس الأداء ومدى نجاح عملية تنفيذها (الشميلان، 2017).

وبما أن قطاع التعليم أحد قطاعات الدولة وأكثرها أهمية، فقد توجب التزامه بحركة الإصلاح والتحسين المتمثل في تحديث وتفعيل الممارسات الإدارية الخاصة بذلك، وقد أشارت المنظمات العالمية في هذا الجانب إلى أن الشفافية والمساءلة الإدارية من أهم قضايا إصلاح قطاع التعليم، كما وضح التقرير العالمي لرصد التعليم (2017/2018) اهتمام المجتمع الدولي بالشفافية والمساءلة في المنظمات التربوية من أجل تحقيق تعليم منصف عالي النوعية للجميع (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، 2018).

وفي ظل ما رسمته الرؤية الوطنية 2030 تشهد مؤسسات التعليم بالمملكة دعماً حكومياً كبيراً للسعي نحو تطويرها بجميع مراحلها كجهة تنفيذية لقطاع التعليم، حيث تجد الاهتمام والرعاية من خلال توفير متطلباتها واحتياجاتها، والعمل على رصد التحديات التي تواجهها، وبناء الخطط والاستراتيجيات، وتحديد مؤشرات قياس الأداء، وبناء المبادرات التعليمية والتربوية المحققة للأهداف التعليمية، وغيرها من الجهود المبذولة والتي تتطلب التزام قيادات مؤسساتها التعليمية بتطبيق الأساليب الإدارية المعززة لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن أهمها مبدأ الشفافية والمساءلة في أدوارها المتعددة نحو تيسير العملية التعليمية والمتمثلة في عملية تخطيط الموارد وتنظيم سير العمل وتوجيه المعلمين وتقييم أدائهم وعلاج جوانب الضعف لديهم، والتغلب على جميع المشكلات التي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.

### مشكلة الدراسة:

تظهر أهمية تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية في منظمات العصر الحالي والتي تتمحور فاعليتها بالديمقراطية والانفتاح والتفاعل مع العالم الخارجي ووضوح إجراءات العمل بها، وعلى المستوى المحلي فإن توجه المملكة من خلال رؤيتها الوطنية 2030 ركزت على ضرورة اتباع مبدأ الشفافية في جميع قطاعاتها والتأكيد على متابعة تطبيق الشفافية من خلال اعتماد مبدأ المساءلة بغرض مكافحة الفساد، وقد يتطلب ذلك إجراء الدراسات المختلفة التي تقيس مستوى تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية والتعرف على متطلباتها ومعوقاتهما (الهندي، وعودة، والغري، 2019).

كما يظهر حرص المملكة على أهمية تطبيق الشفافية والمساءلة من خلال تقدمها (7) مراكز عالمية في ترتيب مؤشر مدركات الفساد (CPI) لعام 2019م، حيث حققت المملكة المركز الـ (51) عالمياً، من أصل (180) دولة، فقد أكدت المملكة مع انطلاق رؤيتها 2030 على أن الشفافية ومحاربة الفساد منهج رئيسي لها من خلال العمل على تعزيز مبادئ المحاسبة والمساءلة في القطاعين العام والخاص، والتشديد على عدم التهاون أو التسامح مع الفساد بكافة أشكال.

وانطلاقاً من أهمية موضوع الشفافية والمساءلة الإدارية اتجه الباحثون في مجال التربية نحو إجراء العديد من الدراسات، إلا أن نتائج بعض الدراسات أشارت إلى قصور التطبيق في المؤسسات التعليمية، فعلى المستوى المحلي أجرى (العمرى، 2019) دراسة حديثة كشفت عن عدم ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظات النماص التعليمية للشفافية الإدارية بالمستوى المرغوبة، وإلى وجود العديد من معوقات ممارسة الشفافية الإدارية والتي تتطلب البحث والدراسة، ودراسة (المطيري، والعمرى، 2018) التي أشارت إلى نفس النتيجة لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة، وأشارت كذلك دراسة (علي، وأحمد، وعباس، 2018) إلى عن عدم ممارسة مديري مؤسسات رياض الأطفال للمساءلة التربوية بالمستوى المطلوبة.

وفي ظل الإصلاحات التي يشهدها قطاع التعليم في المملكة والمتمثلة في مشروع تطوير التعليم العام لتحقيق رؤية 2030، يظهر الاهتمام بمؤسسات رياض الأطفال والعمل على تحسين وتطوير أدائها، حيث تُعد تلك المؤسسات أولى لبنات الصرح التعليمي، والتي سينعكس حتماً أثر ممارساتها الإدارية على المراحل التعليمية اللاحقة. لذا وجد من الأهمية بمكان دراسة معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية لدى قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة وسبل الحد منها.

### أسئلة الدراسة:

تمثلت أسئلة الدراسة في التالي:

1. ما درجة تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر معلماتها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير (نوع القطاع، سنوات الخدمة)؟
3. ما معوقات تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر معلماتها؟
4. ما سبل الحد من معوقات تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر معلماتها؟

### أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة في التالي:

1. التعرف على درجة تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر معلماتها.

2. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير (نوع القطاع، سنوات الخدمة).
3. التعرف على معوقات تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر معلماتها.
4. التعرف على سبل الحد من معوقات تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر معلماتها.

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية من الآتي:

- يمكن لهذه الدراسة أن تغيد الباحثين التربويين في مجال الشفافية والمساءلة الإدارية من خلال ما تقدمه من أدبيات ودراسات سابقة متعلقة بالمجال.
- دراسة موضوع الشفافية والمساءلة الإدارية في قطاع التعليم كاستجابة لما جاء في خطة التنمية العاشرة ورؤية المملكة 2030 نحو التأكيد على أن مبادئ الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد في القطاعين العام والخاص منهج رئيسي لها.
- تطبيق ممارسات الشفافية والمساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية بشكل عام، وفي قطاع التعليم بشكل خاص، يُعد وسيلة فعالة في الإصلاح والتطوير المؤسسي.
- اهتمامها بمؤسسات رياض الأطفال كونها اللبنة الأولى في مسيرة التعليم، وتطوير أدائها سينعكس على المؤسسات التعليمية للمراحل اللاحقة لها.
- من المأمول أن تسهم نتائج هذه الدراسة في الكشف عن نقاط الضعف في إدارة المؤسسات التعليمية والمساهمة في إيجاد استراتيجيات فعالة.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية في التعرف على تطبيق القائدات للشفافية الإدارية بنوعيهما (الداخلية والخارجية) والمساءلة الإدارية في مجالي (المعايير والإجراءات، ومتابعة النتائج)، وفي التعرف على معوقات تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية وسبل الحد منها من وجهة نظر عينة من المعلمات بمؤسسات رياض الأطفال الحكومية والأهلية بمدينة مكة المكرمة، خلال الفصل الدراسي الثاني لعام (1440هـ / 2019م).

#### التعريفات الإجرائية:

##### الشفافية الإدارية Administrative Transparency:

تُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة الإجراءات التي تقوم بها القائدات والمتضمنة توضيح أنظمة العمل وإتاحة المعلومات لجميع المستفيدين داخل مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة وخارجها من خلال تفعيل عمليات الاتصال والمشاركة.

##### المساءلة الإدارية Administrative Accountability:

تُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: التزام قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة بسؤال المعلمات المقصرات في أداء مسؤوليات العمل من خلال عملية التقييم المستندة على معايير وإجراءات واضحة بهدف تحسين أدائهن ورفع كفاءتهن.

#### الإطار النظري:

أولاً: مفهوم الشفافية الإدارية ومعوقاتهما:

يشير مفهوم الشفافية بشكل عام إلى القدرة على رؤية الأشياء بصورة واضحة ومعرفة حقيقتها، وهو ما يدل على ارتباط مفهوم الشفافية Transparency بالمصداقية والوضوح، حيث يشار بأنها نقيضاً للسرية التي تعني إخفاء الأفعال عن قصد، فالشفافية تُزجح الستار عن تلك الأفعال عن قصد (Florini, 1998)، كما تعني النزاهة في أداء الأعمال وإنجازها والتي تمكن الناس من معرفتها بوضوح تام (Macmillan Education Ltd, 2002:1530)، وتُعرف الشفافية بأنها "الوضوح في السياسات والأنظمة المتبعة في أداء مختلف الأعمال، وتسهيل إجراءاتها، ونشر المعلومات للمستفيدين وإتاحة الوصول لها" (Hill, 2006). كما تُعرف بأنه "حرية تدفق المعلومات والعمليات داخل المنظمة ومع أطرافها المتعددة من أصحاب المصلحة وعامة المواطنين" (Harrison & Sayogo, 2014)، وتعرف بأنها: "وضوح الإجراءات والتعليمات والأنظمة والقوانين المتبعة في العمل الإداري والمالي، ونشرها وإعلانها لتكون متاحة للجميع بطريقة بسيطة بعيدة عن التعقيد" (المجالي، 2016).

ويقصد بالشفافية الإدارية في المؤسسات العامة، إيجاد بيئة تُتاح بها جميع المعلومات والقرارات والإجراءات بوضوح، بالإضافة إلى الاهتمام بعنصر الزمن، أي توفر المعلومات التي يحتاجها المستفيدين بالوقت المناسب، وإتاحتها لجميع الأطراف ذات العلاقة، وهي بذلك تجعل من المؤسسات صندوقاً زجاجياً يرى الجميع ما تقوم به من مهام وما تقدمه من برامج وخدمات وما تمارسه من أعمال (Breton, Galeotti, Salmon, & Wintrobe, 2007:13). وتحدد الشفافية الإدارية في المؤسسات مستويين هما: الشفافية الداخلية والتي تتعلق بتدفق المعلومات وطبيعة الاتصالات داخل المؤسسة، والتي تعكس درجة وصولها للعاملين وحصولهم على المعلومات الضرورية لأداء مسؤولياتهم، والشفافية الخارجية والتي تعني حصول المجتمع الخارجي على المعلومات التي يحتاجونها حول برامج المؤسسة ومشاريعها المستقبلية (المشابعة، والعمرى، 2016).

وفيما يتعلق بجوانب معوقات الشفافية الإدارية فقد أظهرت نتائج الدراسات وجود العديد من الصعوبات التي تحد من تفعيل الشفافية الإدارية في المؤسسات، وقد أشار كلاً من (الترهوني والعبار وعلي، 2019) و(الشهري، 2018) إلى أبرز تلك المعوقات والمتمثلة في البيروقراطية الإدارية، والموروثات السلبية واستمرار تطبيق الأنظمة القديمة والروتينية والإجراءات المعقدة، وغياب تحري الدقة في نشر معلوماتها أو غموضها، أو عدم وجود التشريعات الملزمة بالإفصاح عنها، بالإضافة إلى ضعف نظم الاتصالات والمعلومات الإدارية، وضعف دور وسائل الإعلام التوعوي، وضعف معرفة العاملين والمواطنين بحقوقهم وواجباتهم، فضلاً عن تقديم بعض المؤسسات المصالح الشخصية على المصلحة العامة، ودرجة توفر أو شح مواردها المادية والبشرية، وطبيعة استهلاكها لتلك الموارد.

#### ثانياً: مفهوم المساءلة الإدارية ومعوقاتها:

تعود تسمية مصطلح المساءلة (Accountability) إلى كلمة الحساب (Account)، فلا يمكن أن توجد المساءلة إلا مع الممارسات المحاسبية المناسبة لها، وبمعنى آخر فإن غياب المحاسبة يعني غياب المساءلة (Schedler, 1999)، ومن المنظور الإداري تُعرف المساءلة بأنها: "العملية التي يقوم الرئيس ذو السلطة من خلالها بسؤال المرؤوسين عن أداء أعمالهم، وتحديد مستوى أدائهم من خلال عملية التقييم المستندة على معايير واضحة مشتقة من الأهداف المرغوبة" (Mulgan, 2000)، كما أُشير لمفهوم المساءلة الإدارية من جانب آخر بأنها: "استعداد المُساءل لتفسير وتبرير سلوك عمله في ضوء مسؤولياته، حيث يرتبط مفهوم المساءلة بعنصرين هما: التعليل عند الإجابة على المساءلة، والمحاسبة واتخاذ إجراء مناسب عندما تكون نتائج الأداء غير مرضية" (Farrell & Law, 1999).

وفيما يتعلق بالقطاع التربوي فهناك العديد من الخبرات السابقة والدروس المستفادة في مجال تطبيق المساءلة الإدارية وجودة التعليم، فقد أشارت التجارب الدولية في كلاً من اليابان وأمريكا وبريطانيا إلى أن جودة المنظومة التربوية تتطلب مكونات أساسية تعمل معاً لتحسين العمل التربوي، تتمثل المساءلة إحدى تلك المكونات والتي تأتي بعد تنمية المهارات المهنية وبناء

القدرات الفنية للعاملين في المنظومة التربوية، بالإضافة لتمكينهم من الموارد المتاحة من خلال منحهم الصلاحيات التي تعمل على تجويد عملهم، وهنا يظهر دور المساءلة الإدارية المباشر عن جودة المخرجات والنتائج (Dorn & Ydesen, 2015). إن تبني المساءلة الإدارية في قطاع التعليم ظهرت بداياته مع اهتمام الحكومة الأمريكية التي عملت على تأسيس أنظمة المساءلة المبنية على المعايير النوعية للأداء، حيث أصبحت مؤسساتها التعليمية منذ عام (2000) تخضع لأحد أنظمة المساءلة المعروفة عالمياً (Hamilton, Stecher & Yuan, 2012).

وأشار الأدب النظري إلى المعوقات التي تحد من المساءلة بشكل عام، منها ما يتعلق بالجوانب الإدارية ونمط الإدارة السائدة، ومنها ما يتعلق بالجوانب الاجتماعية المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية، كما أشارت نتائج دراسة (المجالي، 2016) إلى مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تحد من فعالية المساءلة الإدارية في المؤسسات التعليمية، كالمعوقات المتعلقة بتدني الصلاحيات الممنوحة، وتساهل القضاء في التحقيق مع المقصرين، وضعف الدور الوقائي، والمحسوبية، وزيادة الموارد البشرية مقارنة بحاجات العمل، ومنها معوقات تتعلق بانتشار القيم السلبية لدى العاملين تجاه المساءلة، وقلة برامج تدريبهم.

### ثالثاً: العلاقة بين الشفافية الإدارية والمساءلة الإدارية ومتطلباتها:

الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر، فلا وجود للمساءلة في غياب الشفافية، ولا قيمة للشفافية في غياب المساءلة، فوجود كلاهما يسهم في تفعيل الممارسات الإدارية لتحقيق أهدافها المنشودة، حيث توفر الشفافية المتطلبات الأساسية لإيجاد أنظمة مساءلة فعالة قادرة على حل المشكلات التي تواجهها، وتزيد من قدرتها في مواجهة التحديات ومواكبة التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، وفي المقابل فإن وجود أنظمة مساءلة فعالة يساعد في تعزيز مبدأ الشفافية وآليات تطبيقها (الطراونة، والعضايلة، 2010).

وفيما يتعلق بالقطاع التعليمي فإن ممارسة الشفافية يزيد حاجة المؤسسات التعليمية للمساءلة، حيث يساهم في تقديم الأدلة للجهات المسؤولة وإلى المجتمع، فالشفافية قادرة على توليد بيانات دقيقة تتيح فرص مشاركة الرأي العام في الاهتمام بالفروق بين المؤسسات التعليمية (Koyama & Kania, 2014).

ويشير التحليل الأدبي والمرجعي والدراسات السابقة إلى حاجة إدارة المؤسسات التعليمية لبناء الثقة وتكوين علاقات أقوى مع البيئة الخارجية، ولا يمكن ذلك إلا بتطبيق الشفافية والمساءلة، وإيجاد ظروف أفضل للتفاعل بشكل إيجابي، كما يجب بناء مفاهيم شاملة تربط منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام والقادة والجهات الفاعلة في القطاع الخاص والباحثين وغيرهم، بالإضافة لمعرفة سبب نجاح المبادرات "الناجحة" قبل الاندفاع لتوسيع نطاقها أو تكرارها في مجالات أخرى (Gaventa & McGee, 2013).

إن الوصول إلى تفعيل الشفافية والمساءلة الإدارية في المؤسسات التعليمية يتطلب مجموعة من الاحتياجات التي يمكن أن يُطلق عليها متطلبات أساسية ينبغي توافرها، وقد أشار (المطيري، والعمرى، 2018) و(عيسان، والخروصي، 2016) إلى مجموعة من المتطلبات التي تعتمد على تأهيل قادة المؤسسات التعليمية ومن أبرزها: نشر وتعميق الوعي الإيجابي بثقافة الشفافية والمساءلة الإدارية من خلال البرامج التعريفية بمفهوم الشفافية وأدوارها ومتطلبات تطبيقها، كما يتطلب تحديث الأنظمة واللوائح الداعمة لممارسات الشفافية والمساءلة الإدارية وإلزاميتها، مع منح قادة مؤسسات التعليم مزيداً من الثقة من خلال تفويض الصلاحيات، ووضع استراتيجيات تدريبية وتحفيزية في مجال المساءلة المبنية على جودة تقييم الأداء، والتركيز على غرس القيم الأخلاقية والتنظيمية المعززة لتطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية لدى القادة، وتفعيل قنوات الاتصال الحديثة مع البيئة الداخلية والمجتمع الخارجي. كما تظهر الحاجة لمنظور طويل الأجل ومنهج خطوة بخطوة لخلق ثقافة التقييم والمساءلة، بالإضافة إلى التأكيد على أن الاستراتيجية طويلة المدى يجب أن تبدأ ببناء آليات المساءلة بشكل أكثر تحديداً، بناءً على صورة توضح كيفية ارتباط المساءلة بالأهداف والرؤية الشاملة للتعليم (Shewbridge, Fuster & Rouw, 2019).



## دراسات سابقة:

يحظى موضوع الشفافية والمساءلة الإدارية في قطاع التعليم بالكثير من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، ومن الدراسات الحديثة على المستوى المحلي دراسة أجراها (العمرى، 2019) وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظة النماص التعليمية، وطبقت على عينة تكونت من (65) معلماً، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية جاءت بدرجة (متوسطة)، وأظهرت النتائج أن درجة معيقات ممارسة الشفافية الإدارية كانت (كبيرة). في حين أجرى (الألفي، والحارثي، 2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس وعلاقتها بالمناخ المدرسي، وطبقت على عينة تكونت من (357) معلماً بمدارس محافظة الطائف الابتدائية، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة قادة المدارس الشفافية الإدارية جاءت بدرجة (كبيرة)، وإلى وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة. وأجرت (المالكي، 2019) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للمساءلة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات، وطبقت على عينة تكونت من (285) معلمة، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة أبعاد المساءلة الإدارية جاءت بدرجة (كبيرة جداً)، وإلى وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لنوع القطاع في بعد الانضباط الوظيفي لصالح رياض الأطفال الحكومية. كما أجرى كلاً من (المطيري، والعمرى، 2018) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لدى قائدات المدارس الثانوية بالمدينة المنورة وبيان متطلبات تعزيز الشفافية الإدارية، وطبقت على عينة تكونت من (331) معلمة، وعلى المقابلة مع عينة قصدية مكونة من (15) قائدة، وتوصلت النتائج إلى أن الشفافية الإدارية جاءت بمستوى ممارسة (متوسطة)، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وإلى تحديد مجموعة من متطلبات تعزيز الشفافية الإدارية. وأجرى (السلمي، 2017) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم في محافظة الكامل، وطبقت على عينة تكونت من (248) معلماً، وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق الشفافية الإدارية جاء بدرجة (كبيرة)، وإلى وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة العلمية. كما أجرى (المالكي، 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للمساءلة التربوية، وطبقت على كامل مجتمع الدراسة والمكون من (65) من مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة المساءلة جاءت بدرجة (كبيرة)، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في كامل مجالات المساءلة، عدا مجال (واقع المساءلة التربوية). كما أجرى (منصور، والعتيقي، 2010) دراسة هدفت إلى تقييم نظام مراقبة جودة الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مفهوم الشفافية والمساءلة، وطبقت على عينة تكونت من (288) مشرفة ومديرة ومعلمة بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة خميس مشيط، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة الشفافية والمساءلة الإدارية جاءت بدرجة (متوسطة).

وعلى المستوى العربي أجرت (المومني، 2019) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية، وطبقت على عينة تكونت من (138) معلمة بالمدارس الحكومية في لواء بني عبيد والمزار الشمالي في محافظة إربد، وتوصلت النتائج إلى أن ممارسة الشفافية الإدارية جاءت بدرجة (مرتفعة)، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. كما أجرى (علي، وآخرون، 2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال للمساءلة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات بمدينة جبلة، وطبقت على عينة تكونت من (79) مربية، وتوصلت النتائج إلى أن درجة تطبيق المساءلة التربوية كانت (متوسطة)، وإلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وأجرى (أبو كوش، والشرمان، والبركات، 2018) دراسة هدفت إلى تقدير درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وطبقت على عينة تكونت من (323) معلماً ومعلمة بمدارس

منطقة النقيب التعليمية، وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق المساءلة الإدارية جاء بدرجة (عالية)، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة. كما أجرى (بني يعقوب، 2016) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية للمساءلة الإدارية ومعوقاتهما، وطبقت على عينة مكونة من (97) من مديري مدارس محافظة عجلون، وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق مديري المدارس للمساءلة الإدارية بمستوى (مرتفع)، وإلى أن معوقات تطبيق مديري المدارس للمساءلة الإدارية بمستوى (متوسط). أجرى (عيسان، والخروصي، 2016) دراسة هدفت إلى تحديد متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية بمدارس سلطنة عمان، وطبقت على عينة مكونة من (171) مدير ومديرة بالمدارس الحكومية بسلطنة عمان، وتوصلت النتائج إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمتطلبات تطبيق المساءلة الإدارية جاءت بدرجة (مرتفعة). وأجرت (العاجز، والحلاق، 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظات غزة، وطبقت على عينة تكونت من (249) معلماً ومعلمة، وتوصلت النتائج التي أن ممارسة الشفافية جاءت بدرجة (متوسطة)، وإلى وجود فروق دالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ومن الدراسات الأجنبية دراسة حديثة أجراها (Shewbridge, et al., 2019) هدفت إلى التعرف على كيفية عمل آليات المساءلة في النظام المدرسي في فلاندرز الهولندية وعلاقتها بالشفافية والثقة بين الحكومة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن آليات المساءلة ليست متطورة بشكل كبير، وتحديدًا بين الحكومة والمجتمع، مما ترتب عليه صعوبة إثبات ما إذا كانت الموارد قد استخدمت بفعالية وكفاءة، كما توصلت الدراسة إلى الحاجة لمنظور طويل الأجل ومنهج خطوة بخطوة لخلق ثقافة التقييم والمساءلة. وأجرى (Lyrio, et al., 2018) دراسة في الفترة من 1984 إلى 2013 بهدف تحليل المناقشات حول الشفافية والمساءلة والفساد في المجال المهني، اعتمدت الدراسة على تحليل (63) دراسة من الدراسات العلمية السابقة كعينة للدراسة، لاستخلاص الدروس المستفادة من قبل الباحثين الذين عالجوا هذه القضية، بالإضافة إلى وضع جدول أعمال للدراسات المستقبلية، ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة أن هناك زيادة في الاهتمام البحثي بالشفافية والمساءلة والفساد، كما ظهرت أهمية العلاقة بين مكافحة الفساد والمساءلة في وجود الشفافية، وبضرورة زيادة مشاركة المواطن في الإجراءات المتبعة في الأجهزة العامة. كما أجرى (Koyama, & Kania, 2014) دراسة هدفت إلى إلقاء الضوء على البيانات المدرسية المتاحة للجمهور والتي تعد أحد أدوات الشفافية المصحوبة بالمساءلة اللبرالية الجديدة في الولاية المتحدة، وقد اعتمدت الدراسة على جمع البيانات في مدينة نيويورك من خلال نتائج طرق المساءلة التي يستخدمها السياسيون وموظفي التعليم الحكومي ومسؤولي المدينة والمنطقة والقيادات التعليمية ووسائل الإعلام، ومن خلال شفافية الأرقام والحسابات الكمية للإنجاز الأكاديمي، وتشير النتائج إلى أن ممارسة الشفافية تزيد من وضع مدارس مدينة نيويورك للمساءلة، وتقلل من الفجوة المستمرة بين التفاوت الطبقي والعرقي استراتيجياً، وتعمل على تقديم الأدلة إلى الحكومة الفدرالية وإلى الولايات وإلى الجمهور، فالشفافية قادرة على توليد بيانات دقيقة تتيح فرص مشاركة الرأي العام في الاهتمام بالفروق بين المدارس الأمريكية. وأجرى (Knapp & Feldman, 2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور قادة المدارس في تعزيز دعم نظام المساءلة الداخلية والخارجية للمدرسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت على (15) مدرسة في أربع مديريات للتربية والتعليم في المناطق الحضرية بالولايات المتحدة، وتم جمع البيانات عن طريق الزيارات الميدانية والمقابلات شبه المنظمة والملاحظات لنشاط القيادة المدرسية ومجموعة من الوثائق، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن القيادات المدرسية تمارس المساءلة الداخلية والخارجية بمستوى يساهم في تحقيق الأهداف وتحقيق التوقعات الخارجية والعمل على تليبيتها.

ويلاحظ من عرض الدراسات السابقة المحلية والعربية منها والأجنبية أن أغلبها تناول موضوع الشفافية والمساءلة الإدارية بشكل منفصل، بينما تلقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي ركزت على موضوع الشفافية والمساءلة الإدارية معاً كدراسة



(منصور والعتيقي، 2010) و (Shewbridge, et al., 2019) و (Lyrio, et al., 2018) و (Koyama, & Kania, 2014).

في حين تلنقي الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة بشكل عام في مجتمع الدراسة والمتمثل في المؤسسات التعليمية، بينما تلنقي على وجه الخصوص مع دراسة (المالكي، 2019) و (علي وآخرون، 2018) والتي تحدد مجتمعها في قائدات مؤسسات رياض الأطفال.

#### الطريقة والإجراءات:

**منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بأسلوبه التحليلي، وذلك لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، حيث أنه منهج يهتم بتحديد الوضع الحالي للمشكلة ومن ثم العمل على وصفها وتحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في معلمات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة الحكومية والبالغ عددهن (529) معلمة، والأهلية والبالغ عددهن (518) معلمة، تبعاً لإحصائيات العام الدراسي (1440/1439هـ)، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (300) معلمة وزعت عليهن استبانة الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام (1440هـ / 2019م)، وتم الحصول على (260) استبانة صالحة للتحليل، أي بنسبة (24.8%) استجابة من مجتمع الدراسة والبالغة (1047) معلمة، والتي تم وصفها وفقاً للمتغيرات الموضحة في جدول رقم (1) على النحو التالي:

جدول رقم (1) وصف أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	فئات المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
قطاع التعليم	حكومي	152	58.5%
	أهلي	108	41.5%
سنوات الخدمة	أقل من (10) سنوات	187	71.9%
	(10) سنوات وأكثر	73	28.1%
المجموع الكلي	-	260	100%

#### أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة بعد مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ومن أهمها دراسة (العمرى، 2019) حول "واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظه النماص التعليمية للشفافية الإدارية" ودراسة (المطيري، والعمرى، 2018) حول "الشفافية الإدارية لدى القائدات التربويات ومتطلبات توفرها بالمدارس الثانوية في منطقة المدينة المنورة" ودراسة (بني يعقوب، 2016) حول "درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية بمحافظه عجلون للمساءلة الإدارية ومعوقاتهما من وجهة نظرهم" ودراسة (عيسان، والخروصي، 2016) حول "متطلبات تطبيق المساءلة على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها"، وقد اشتملت الاستبانة المطورة على ثلاثة أجزاء: تضمن الجزء الأول قياس درجة تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة، واشتمل المقياس على (30) فقرة، في حين تكون الجزء الثاني من (29) فقرة للتعرف على معوقات تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية، بينما سعى الجزء الثالث للتعرف على سبل الحد من معوقات تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية من خلال (28) فقرة.

كما تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1-5)، واعتمد الحكم على المتوسطات الحسابية لأداة الدراسة وفقاً لتدرج ثلاثي: (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، وذلك بالاعتماد على المعادلة التالية: العدد الأدنى للبدائل-الحد الأعلى للبدائل/عدد الدرجات، أي ستكون درجة الفقرة (منخفضة) إذا كان المتوسط الحسابي أقل أو يساوي (2.33)، وتكون درجة الفقرة (متوسطة) إذا كان المتوسط الحسابي أكثر من (2.33) وأقل أو يساوي (3.67)، وتكون درجة الفقرة (مرتفعة) إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (3.67).

### صدق وثبات أداة الدراسة:

تم عرض مقياس الدراسة على (12) من المشرفات التربويات وقائدات المدارس والمعلمات من ذوات الخبرة والمحكمين المختصين في مجال الإدارة التربوية والقياس والتقويم واللغويين للتأكد من مناسبة المقياس، وتم تعديل الملاحظات الواردة منهم. كما تم التأكد من ثبات مقياس الدراسة من خلال حساب معامل الثبات بطريقتين: اعتمدت الطريقة الأولى على الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، وطُبقت على عينة تكونت من (12) معلمة من خارج عينة الدراسة بفارق أسبوعين بين الاختبارين. والطريقة الثانية المستخدمة للتأكد من الثبات هي معامل ألفا كرونباخ (cronbach alpha) للاتساق الداخلي، وقد بلغ معامل ثبات المقياس (0.87 و 0.88) كما هو موضح في الجدول رقم (2) على النحو التالي:

جدول رقم (2) معامل ثبات مقياس معوقات الشفافية والمساءلة الإدارية وسبل الحد منها

م	المقياس	الثبات بالإعادة	الاتساق الداخلي
1	تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية	0.87	0.90
2	معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية	0.89	0.89
3	سبل الحد من معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية	0.85	0.87
	المجموع الكلي	0.87	0.88

### المعالجات الإحصائية:

للإجابة على أسئلة الدراسة وتحليل البيانات اعتمدت الأساليب الإحصائية التالية: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مقياس ولكل فقرة من فقرات مقياس محاور الدراسة لإجابة السؤال الأول والثالث والرابع، وللإجابة على السؤال الثاني تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين لاحتساب الفروق الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر معلماتها؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة كالتالي:

### أولاً: الشفافية الإدارية:

تتضح درجة تطبيق القائدات للشفافية الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر معلماتها من

خلال الفقرات الموضحة في جدول (3) كالتالي:

جدول (3) درجة تطبيق القائدات للشفافية الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الشفافية الداخلية
مرتفعة	0.64	4.47	تُنظم لقاءات دورية مع المعلمات	
مرتفعة	0.75	4.36	تُطلع المعلمات على الأنظمة والتعاميم فور صدورهما	
مرتفعة	0.78	4.22	تُرود المعلمات بالأدلة الإجرائية لأداء الأعمال	
مرتفعة	0.81	3.92	تُقدم للمعلمات إرشادات مسبقة عن تنفيذ الأعمال المطلوبة	
مرتفعة	0.82	3.88	تُوضح أي غموض في الأنظمة والتعاميم	
متوسطة	0.65	3.64	تُشارك المعلمات في عملية اتخاذ القرارات	
متوسطة	0.79	3.54	تُمارس سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع المعلمات	
منخفضة	0.61	2.31	تُنتج للمعلمات الاطلاع على الإجراءات الإدارية	

جدول (3) درجة تطبيق القائدات للشفافية الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال

الدرجة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
منخفضة	9	0.82	1.74	تُعلن عن الميزانية التشغيلية بصورة واضحة
متوسطة	-	-	3.56	الدرجة الكلية
متوسطة	1	0.59	3.51	تُفعل صندوق خاص بالشكاوى من قبل المستفيدين
متوسطة	2	0.77	3.48	تؤمن بحق حصول المستفيدين على المعلومات التي تهمهم
متوسطة	3	0.85	3.02	تتبع سياسة الباب المفتوح للجميع
متوسطة	4	0.71	2.61	تتيح مشاركة المؤسسات ذات العلاقة في عملية صنع القرارات
متوسطة	5	0.72	2.47	تُرحب بالمقترحات الخارجية في تطوير وتحسين العمل
متوسطة	6	0.64	2.33	تُسجّع على وجود نظام اتصال بالبيئة الخارجية
منخفضة	7	0.55	1.86	تُعلن عن المعلومات الإحصائية الخاصة بمؤسستها التعليمية
متوسطة	-	-	2.75	المستوى الكلية
متوسطة	-	-	3.16	الدرجة الكلية لتطبيق الشفافية الإدارية

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى أن الشفافية الإدارية حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.16) بدرجة (متوسطة)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كلاً من (العمرى، 2019) و(المطيري والعمرى، 2018) و(العاجز والخلّاق، 2015)، بينما تختلف مع دراسة (الألفي والحارثي، 2019) و(المومني، 2019) و(السلمي، 2017) والتي جاء متوسطها الحسابي بدرجة (مرتفعة). وبشيء من التفصيل تشير النتائج إلى أن تطبيق القائدات للشفافية الإدارية داخل مؤسسات رياض الأطفال جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.56) بدرجة (متوسطة)، وتشير نتائج تحليل فقرات الشفافية الإدارية الداخلية إلى تفاوت درجة التطبيق بين المرتفعة والمنخفضة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات ما بين (1.74-4.47)، إلا أن أغلب الفقرات حصلت على متوسطات حسابية بدرجة (مرتفعة) وقد ركزت في مجملها على الممارسات المتعلقة بشفافية توضيح القائدات لإجراءات العمل للمعلمات، بينما حصلت فقرتان على متوسطات حسابية بدرجة (متوسطة)، وقد تمحورت في مشاركة المعلمات للمعلومات واتخاذ القرارات، في حين حصلت فقرتان على متوسطات حسابية بدرجة (منخفضة) حيث أشارت إلى انخفاض إفصاح القائدات عن الإجراءات الإدارية والمالية.

كما تشير النتائج إلى أن تطبيق القائدات بمؤسسات رياض الأطفال لممارسات الشفافية الإدارية مع المجتمع الخارجي جاءت بمتوسط حسابي بلغ (2.75) بدرجة (متوسطة)، وتشير نتائج تحليل الفقرات إلى تفاوت درجة التطبيق بين المتوسطة والمنخفضة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (1.86-3.51)، وقد ركز جميعها على تطبيق الشفافية من خلال الاتصال والمشاركة مع المجتمع الخارجي وحصلت على متوسطات حسابية بدرجة (متوسطة)، عدا فقرة واحدة تمحورت في الإعلان عن المعلومات الإحصائية للمجتمع الخارجي، حيث جاء متوسطها الحسابي بدرجة (منخفضة).

وبالنظر لتلك النتائج يظهر أن درجة تطبيق القائدات للشفافية الإدارية مع المعلمات داخل مؤسسات رياض الأطفال أكبر من تطبيقهن للشفافية الإدارية مع المجتمع الخارجي، ولعل ذلك التفاوت النسبي يعود إلى حرص القائدات على تطبيق ممارسات الشفافية في الجوانب التنظيمية لضمان سير العمل داخل مؤسساتهن التعليمية، بينما يُلاحظ عدم اهتمامهن بتطبيق ممارساتهن بالمستوى المطلوب مع المجتمع الخارجي، لعدم إسهام ذلك بشكل مباشر في إنجاز مسؤوليات مؤسساتهن، بل من الممكن أن تتسبب ممارسات الشفافية والإفصاح عن بعض المعلومات والإحصائيات في جعل القائدات في موضع مساءلة.

## ثانياً: المساءلة الإدارية:

تتضح درجة تطبيق القائدات للمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر معلماتها من خلال الفقرات الموضحة في جدول (4) كالتالي:

جدول (4) درجة تطبيق القائدات للمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال

الدرجة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
مرتفعة	1	0.79	4.51	توجه المساءلة للمعلمات في حال الخطأ والتقصير في أداء العمل
مرتفعة	2	0.91	4.33	توضح معايير المساءلة الإدارية بشكل معلناً للجميع
مرتفعة	3	0.83	4.06	ترشد المعلمات مسبقاً لعدم تعرضهن للمساءلة الإدارية
مرتفعة	4	0.76	3.85	تتميز بالعدالة في توجيه المساءلة الإدارية للمعلمات
مرتفعة	5	0.95	3.73	تمنح الصلاحيات المطلوبة لتحسين أداء المعلمات
متوسطة	6	0.68	3.41	تقيم أداء المعلمات بشكل مستمر
متوسطة	7	0.88	3.09	تسمح للمعلمات بمناقشة نتائج تقييم أدائهن
متوسطة	8	0.91	2.88	تعتمد على آليات متنوعة لتقييم أداء المعلمات
متوسطة	-	-	3.73	الدرجة الكلية
مرتفعة	1	0.57	3.92	تساهم في تنمية الرقابة الذاتية لدى المعلمات
متوسطة	2	0.72	3.61	تُتيح للمعلمات متابعة وتعديل تقصيرهن وفقاً لنتائج المساءلة
متوسطة	3	0.84	3.44	تصوب أخطاء المعلمات بدلاً من إخفائها
متوسطة	4	0.76	3.27	تهتم بتحسين مواطن الضعف عند المعلمات
متوسطة	5	0.66	2.91	توظف نتائج المساءلة في تنمية مهارات المعلمات المهنية
متوسطة	6	0.59	2.79	تقدم الحوافز التي تعزز الأداء المتميز للمعلمات
متوسطة	-	-	3.32	الدرجة الكلية
متوسطة	-	-	3.53	الدرجة الكلية لتطبيق المساءلة الإدارية

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى أن المساءلة الإدارية حصلت على درجة تطبيق (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كلاً من (علي وآخرون، 2018؛ منصور والعتيقي، 2010)، بينما تختلف مع دراسة كلاً من (المالكي، 2019؛ أبو كوش وآخرون، 2018؛ المالكي، 2015) ودراسة (Knapp & Feldman, 2012) والتي جاءت بدرجة تطبيق (مرتفعة).

وبشيء من التفصيل تشير النتائج إلى أن تطبيق القائدات لمعايير وإجراءات المساءلة الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال بلغ متوسطها الحسابي (3.73) بدرجة (متوسطة)، وتشير نتائج تحليل فقرات معايير وإجراءات المساءلة الإدارية إلى تفاوت درجة التطبيق بين المرتفعة والمتوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات ما بين (2.88-4.51)، إلا أن معظم الفقرات حصلت على متوسط حسابي بدرجة (مرتفعة) وقد ركزت في مجملها على أن تصورات عينة الدراسة تشير إلى التزام القائدات بتطبيق المساءلة المتعلقة بالجوانب التي تحقق إنجاز العمل المطلوب من المعلمات، بينما حصلت الفقرات الثلاثة الأخيرة على متوسط حسابي بدرجة (متوسطة) وقد تمحورت في عملية تقييم القائدات المستمر للمعلمات وتنوع آلياتها ومناقشة نتائجها.

كما تشير النتائج إلى أن تطبيق القائدات لمتابعة نتائج المساءلة الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال بلغ متوسطها الحسابي (3.32) بدرجة (متوسطة)، وتشير نتائج تحليل فقرات متابعة نتائج المساءلة الإدارية إلى تفاوت درجة التطبيق بين

المرتفعة والمتوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات ما بين (2.79-3.92)، إلا أن جميع الفقرات حصلت على متوسط حسابي بدرجة (متوسطة) وقد ركزت تصورات أفراد عينة الدراسة في مجملها على أن ممارسات القائدات للجوانب المتعلقة بتطوير كفاءة المعلمات وفقاً لنتائج المساءلة الإدارية لم تكن بالشكل المطلوب، بينما حصلت فقرة واحد فقط على متوسط حسابي بدرجة (مرتفعة) وقد أشارت نتائج تحليل الفقرة إلى إسهام المساءلة الإدارية في تنمية الرقابة الذاتية للمعلمات.

وبالنظر إلى تحليل النتائج يظهر التزام القائدات بتوجيه المساءلة الإدارية للمعلمات لضمان إنجاز العمل المطلوب منهن، ولعل ذلك يعود إلى أن المساءلة الإدارية في تقصير المعلمات في أداء مسؤولياتهن هي أحد وظائف قائدات المؤسسات التعليمية الرئيسية، والتي يترتب عليها مطالبة إدارة التعليم لنتائج تقييم المعلمات، لذا فهي تُعد عملية روتينية محددة بمعايير ومؤشرات واضحة تتم بشكل دوري، إلا أن عملية تقييم القائدات المستمرة للمعلمات وتنوع ألياتها ومناقشة نتائجها ومتابعتها والاستفادة منها في تحسين أداء المعلمات، لم يطبق بالشكل المطلوب كما أشارت النتائج، ولعل محدودية دور القائدات في هذا الجانب يعود إلى محدودية المهارات المعرفية لدى القائدات في عملية تقييم المعلمات وتوظيف التغذية الراجعة في تطوير كفاءاتهن، كما أن انشغال القائدات بأعباء إدارية أخرى يحد كثيراً من اهتمامهن بهذا الجانب.

وأخيراً يتضح مما سبق أن درجة تطبيق القائدات للمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة كانت أكبر مقارنة بدرجة تطبيق الشفافية الإدارية، ولعل ذلك التفاوت في التطبيق لدى القائدات يعود إلى حداثة المطالبة بتطبيق ثقافة الشفافية نوعاً ما في إدارتنا الحكومية مقارنة بمبدأ المساءلة.

**نتائج السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير (نوع القطاع، سنوات الخدمة)؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار (T) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة تعزى لمتغير (نوع القطاع، سنوات الخدمة) كما هو موضح بالجدول رقم (5) على النحو التالي:

جدول (5) مستوى دلالة الفروق تبعاً لمتغيري (نوع القطاع - سنوات الخدمة)

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة	
الشفافية الإدارية	3.28	0.41	-	0.00	ش.م.م.
	3.02	0.23	6.58		
المساءلة الإدارية	3.51	0.20	0.12	0.00	ش.م.م.
	3.27	0.25			
الشفافية الإدارية	3.57	0.61	0.42	0.65	ش.م.م.
	3.67	0.54			
المساءلة الإدارية	3.62	0.56	0.03	0.32	ش.م.م.
	3.55	0.51			

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق القائدات للشفافية الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة تبعاً لمتغير (نوع القطاع)، حيث بلغت قيمة دلالة اختبار T المحسوبة (-6.58)، وبمستوى دلالة بلغ (0.00)، لصالح معلمات القطاع الحكومي، كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق القائدات

للمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة تبعاً لمتغير (نوع القطاع)، والذي بلغت قيمة دلالة اختبار T المحسوبة (0.12)، وبمستوى دلالة بلغ (0.00)، لصالح معلمات القطاع الحكومي أيضاً. كما تشير نتائج الجدول إلى عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة)، حيث بلغت قيم اختبار (T) للشفافية الإدارية، (0.42)، و(0.03) للمساءلة الإدارية وهي قيم غير دالة إحصائياً. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المؤمن، 2019) و(المطيري، والعمري، 2018) و(أبو كوش، وآخرون، 2018) و(المالكي، 2015)، بينما تختلف مع دراسة كلاً من دراسة (الألفي، والحارثي، 2019) و(المالكي، 2019) و(علي وآخرون، 2018) و(السلمي، 2017) و(العاجز والحلاق، 2015) والتي توصلت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

ويمكن إرجاع ذلك الاختلاف لطبيعة ملكية مؤسسات رياض الأطفال الحكومية العامة، وما يتبعها من مميزات الوظيفة الحكومية، كالاستقرار الوظيفي، والرواتب والحوافز والبدايات والعلاوات الثابتة، والأنظمة والإجراءات المعلنة، ونحوها من الامتيازات التي ينعكس تأثيرها على أداء عمل القائدات واتجاهات المعلمات مقارنة بمؤسسات رياض الأطفال الخاصة التي تفتقر للكثير من تلك المميزات.

**نتائج السؤال الثالث:** ما معوقات تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر معلماتها؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة عينة الدراسة نحو معوقات تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر معلماتها من خلال العبارات الموضحة في جدول (6) على النحو التالي:

جدول (6) معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
معوقات الشفافية الإدارية	ضعف الوعي العام بأهمية تطبيق مبدأ الشفافية	4.05	0.56	مرتفعة
	غياب مفهوم الشفافية الإدارية لدى القائدات	3.99	0.45	مرتفعة
	خوف القيادات من الوقوع في الخطأ والتعرض للمساءلة	3.90	0.74	مرتفعة
	كثرة الإجراءات السرية التي تؤثر سلباً على مستوى الشفافية	3.86	0.47	مرتفعة
	الروتين في عملية اتخاذ القرارات داخل مؤسساتهن التعليمية	3.85	0.39	مرتفعة
	كثرة الإجراءات اللازمة لإنجاز المعاملات الرسمية	3.82	0.39	مرتفعة
	عدم وجود التعاميم الملزمة بتطبيق الشفافية الإدارية	3.64	0.67	متوسطة
	انعدام الحوافز المعززة لتطبيق الشفافية الإدارية	3.58	0.68	متوسطة
	عدم وجود دورات تدريبية تعزز تفعيل الشفافية الإدارية	3.52	0.77	متوسطة
	انخفاض الثقة بين القائدات والمعلمات	3.48	0.66	متوسطة
	ضعف تحليل استطلاع آراء أولياء الأمور والاستفادة منها	3.35	0.84	متوسطة
	محدودية تفعيل الوسائل الإلكترونية في تطبيق مبدأ الشفافية	2.99	0.72	متوسطة
	زيادة أعداد المنسوبات مقارنة بحجم العمل المطلوب	2.93	0.53	متوسطة
	قلة الإمكانيات المادية بمؤسسات رياض الأطفال	2.29	0.67	منخفضة
	معارضة المسؤولين نحو تطبيق القائدات لمبدأ الشفافية	2.11	0.46	منخفضة



جدول (6) معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	الدرجة الكلية	3.42	-	متوسطة
معوقات المساءلة الإدارية	خوف القائدات من لوم المسؤولين لهن في تقصير الملاحظات	3.96	0.81	مرتفعة
	محدودية كفاءة القائدات في تقييم الأداء الوظيفي للملاحظات	3.95	0.69	مرتفعة
	قصور البرامج التدريبية في تفعيل مبدأ المساءلة الإدارية	3.95	0.76	مرتفعة
	عدم اتخاذ إجراءات حاسمة وفقاً لنتائج مساءلة الملاحظات	3.92	0.77	مرتفعة
	عدم التزام القائدات بدورهن الوقائي مع تقصير الملاحظات	3.79	0.63	مرتفعة
	غياب العلاقات الإنسانية بين القائدات والملاحظات	3.63	0.68	متوسطة
	غياب الولاء والانتماء لدى القائدات نحو مؤسساتهن	3.59	0.84	متوسطة
	العواطف والمشاعر تؤثر سلبياً في تطبيق مبدأ المساءلة	3.49	0.70	متوسطة
	قلة وعي الملاحظات بحقوقهن وواجباتهن	3.49	0.55	متوسطة
	للعلاقات الشخصية دوراً في إجراءات المساءلة ونتائجها	3.06	0.69	متوسطة
	إهمال التقييم المستمر والتركيز على تقييم النتائج النهائية	2.91	0.74	متوسطة
	نقص آليات التقييم التي يُعتمد عليها في تطبيق المساءلة	2.44	0.58	متوسطة
	عدم تحديث التوصيف الوظيفي المستند عليه تقييم الأداء	2.10	0.52	منخفضة
	محدودية الصلاحيات الممنوحة للقائدات	1.90	0.76	منخفضة
	الدرجة الكلية	3.30	-	متوسطة
	الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية	3.36	-	متوسط

تشير نتائج الجدول رقم (6) إلى أن معوقات تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة جاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.36) وبدرجة أهمية (متوسطة) ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتشير النتائج إلى أن معوقات تطبيق الشفافية الإدارية لدى القائدات حصلت على درجة أهمية أكبر، مقارنة بدرجة أهمية معوقات تطبيق المساءلة الإدارية، ولعل ذلك التفاوت في درجة الأهمية يعود إلى أن المساءلة الإدارية تطبق بدرجة أكبر نوعاً ما من الشفافية الإدارية في مؤسسات رياض الأطفال كما ظهر في نتائج السؤال الأول. كما يتضح أن معوقات الشفافية الإدارية حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.42) وبدرجة أهمية (متوسطة). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العمرى، 2019) والتي حصل متوسطها الحسابي لمعوقات الشفافية الإدارية على درجة أهمية (كبيرة). وبشيء من التفصيل تشير نتائج التحليل إلى أن عدد من فقرات معوقات تطبيق الشفافية الإدارية والتي تراوح متوسطها الحسابي بين (3.82-4.05) حصلت على درجة أهمية (مرتفعة)، في حين حصلت عدد من فقرات المعوقات والتي تراوح متوسطها الحسابي بين (2.93-3.64) على درجة أهمية (متوسطة)، وأخيراً حصلت فقرتان من المعوقات على متوسط حسابي بلغ (2.11، 2.29) بدرجة أهمية (منخفضة).

وبالنظر إلى أهمية تلك المعوقات يظهر جانب قصور وعي القائدات بمفهوم الشفافية الإدارية وأهميتها، وعدم وضعها في أولويات عملهن، واعتبارها سبب لفتح باب المساءلة، كما أن كثرة أعباء العمل والروتيني منها خاصة يُعد عائقاً لتطبيق مبدأ الشفافية الإدارية، بينما يلاحظ أن هناك عدد من المعوقات متوسطة الأهمية لا تشجع على تطبيق مبدأ الشفافية الإدارية لدى القائدات، وهي الجوانب المتعلقة بقصور الإدارة العليا في إصدار القرارات الملزمة بتطبيق الشفافية الإدارية وعدم توفيرها للتدريب

والحوافز المعززة، بالإضافة إلى جوانب أخرى تتعلق باستغلال المواد، والعلاقات الداخلية والخارجية السلبية، كما يظهر من خلال التحليل توفر الإمكانات المادية أو عدم تأثيرها، ويتضح أخيراً أن الإدارة العليا لا تعارض تطبيق القائدات للشفافية الإدارية. كما تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معوقات المساءلة الإدارية حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.30) بدرجة أهمية (متوسطة)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بني يعقوب، 2016) والتي حصل متوسطها الحسابي لمعوقات المساءلة الإدارية على درجة أهمية (مرتفعة).

وتشير نتائج التحليل إلى أن عدد من فقرات معوقات تطبيق المساءلة الإدارية تراوح متوسطها الحسابي بين (3.96-3.79) بدرجة أهمية (مرتفعة)، في حين حصلت عدد من فقرات المعوقات والتي تراوح متوسطها الحسابي بين (3.63-2.44) على درجة أهمية (متوسطة)، وأخيراً حصلت فقرتان من المعوقات على متوسط حسابي بلغ (2.10، 1.90) بدرجة أهمية (منخفضة). ويمكن تفسير نتائج تحليل تلك الفقرات بأن العائق الأبرز يظهر في جانب خوف القائدات من اللوم من جهة، وتدني كفاءتهن في جانب التقييم والمساءلة الإدارية وضعف الإعداد والتدريب لديهن من جهة أخرى، بالإضافة إلى عدم اتخاذ إجراءات حاسمة من الإدارة العليا مع تقصير المعلمات وبعض تجاوزاتهن تحد من تطبيق القائدات للمساءلة، بينما يلاحظ أن هناك عدد من المعوقات متوسطة الدرجة لا تشجع على تطبيق المساءلة الإدارية لدى القائدات، وهي الجوانب المتعلقة بالعواطف والعلاقات الشخصية للقائدات، بالإضافة إلى جوانب أخرى تتعلق بالمعلمات، فيما يظهر أخيراً أن القائدات لديهن الصلاحية الكاملة وآليات التقييم المحدثة التي تمكنهن من تطبيق المساءلة الإدارية.

**نتائج السؤال الرابع:** ما سبل الحد من معوقات تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر معلماتها؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة عينة الدراسة نحو سبل الحد من معوقات تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر معلماتها من خلال العبارات الموضحة في جدول (7) على النحو التالي:

جدول (7) سبل الحد من معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية				
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	عقد اللقاءات والندوات التعريفية بمفهوم الشفافية الإدارية	4.33	0.45	مرتفعة
3	تعريف القائدات بأهداف تطبيق الشفافية داخل مؤسساتهن وخارجها	4.32	0.45	مرتفعة
10	تقديم وورش عمل تدريبية في مهارات تقييم الأداء الفعال	4.30	0.42	مرتفعة
9	تقديم دورات تدريبية في متطلبات المساءلة الإدارية	4.27	0.41	مرتفعة
5	إصدار الأنظمة الملزمة بتطبيق مبدأ الشفافية الإدارية	4.24	0.41	مرتفعة
13	اهتمام القائدات بتوفير بيئة عمل تعزز تطبيق المساءلة الإدارية	4.23	0.39	مرتفعة
6	منح القائدات مزيد من الصلاحيات اللازمة لتطبيق مبدأ الشفافية	4.22	0.41	مرتفعة
15	تبسيط إجراءات العمل في مؤسسات رياض الأطفال	4.21	0.74	مرتفعة
11	التحديث المستمر للأنظمة والتعاميم الضابطة لمبدأ المساءلة الإدارية	4.19	0.64	مرتفعة
8	نشر استطلاعات الرأي لتحديد متطلبات تعزيز مبدأ الشفافية	4.18	0.35	مرتفعة
20	التزام القائدات بدورهن الوقائي من مساءلة المعلمات إدارياً	4.17	0.35	مرتفعة
4	التعريف بدور الشفافية الإدارية في محاربة الفساد الإداري	4.15	0.32	مرتفعة
23	تفعيل وسائل الاتصال الحديثة مع البيئة الداخلية والخارجية	4.13	0.48	مرتفعة
7	منح القائدات مزيد من الثقة اللازمة لتطبيق مبدأ الشفافية	4.11	0.43	مرتفعة

جدول (7) سبل الحد من معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية				
م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
16	توجيه القائدات بأهمية الالتزام بأخلاقيات المهنة في تقييم المعلمات	4.06	0.44	مرتفعة
24	امتلاك مؤسسة رياض الأطفال لموقع إلكتروني يمتاز بالصدق والنزاهة	4.02	0.50	مرتفعة
21	توعية المعلمات بواجباتهن وحقوقهن عن طريق قناة تواصل رسمية	4.01	0.64	مرتفعة
25	وجود نظام الإلكتروني للشكاوى في مؤسسات رياض الأطفال	3.99	0.38	مرتفعة
26	التتبع السريع للشكاوى المقدمة في مؤسسات رياض الأطفال ومعالجتها	3.97	0.52	مرتفعة
17	توجيه القائدات للموضوعية في التعاملات الإدارية والبعد عن المحاباة	3.95	0.65	مرتفعة
22	توفير نظام متطور للمعلومات الدقيقة في مؤسسات رياض الأطفال	3.91	0.53	مرتفعة
19	تنمية ثقافة الرأي الآخر وتقبل النقد لدى القائدات	3.92	0.42	مرتفعة
1	دعم الإدارة العليا لمؤسسات رياض الأطفال بالموارد المادية والبشرية	3.89	0.64	مرتفعة
12	اتخاذ الإدارة العليا للإجراءات الحاسمة تجاه تقصير المعلمات	3.86	0.54	مرتفعة
28	الاستفادة من التجارب الناجحة والتميزة في مجال الشفافية والمساءلة	3.82	0.64	مرتفعة
14	توجيه القائدات نحو الوضوح والبعد عن السرية المثيرة للشك والريبة	3.77	0.57	مرتفعة
27	تفعيل دور وسائل الإعلام والمجتمع المدني في تعزيز شفافية التعليم	3.71	0.39	مرتفعة
18	تنمية ثقافة الحوار والمناقشات الهادفة لدى المعلمات	3.69	0.79	مرتفع
	الدرجة الكلية لسبل الحد من معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية	4.06	-	مرتفعة

تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أن سبل الحد من معوقات تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبدرجة أهمية (مرتفعة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Shewbridge, Fuster & Rouw, 2019) والتي أشارت إلى أهمية متطلبات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية في النظام المدرسي، كما تتفق مع نتائج دراسة (المطيري؛ العمري، 2018) والتي توصلت إلى أهمية متطلبات تعزيز تطبيق قائدات المدارس للشفافية الإدارية في عدد من المجالات، وتتفق مع نتائج دراسة (عيسان، الخروصي، 2016) والتي توصلت إلى درجة (مرتفعة) لمتطلبات تطبيق المساواة الإدارية بالمدارس الحكومية. كما تشير نتائج التحليل إلى أن جميع فقرات سبل الحد من معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية حصلت على درجة (مرتفعة)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.69-4.33). وهو ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على المتطلبات المقترحة كسبل للحد من معوقات تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية.

ويمكن تفسير اتفاق أفراد عينة الدراسة إلى أهمية المتطلبات بشكل عام، وعلى أهمية المتطلبات المتعلقة بإجراءات تعريف القائدات وتدريبهن على تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية، حيث ظهر جانب القصور المعرفي لدى القائدات ومحدودية كفاءتهن وقصور تدريبهن في تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية كأبرز المعوقات من خلال تحليل إجابة السؤال الثالث.

#### نتائج الدراسة:

1. تشير النتائج إلى أن تطبيق الشفافية الإدارية بنوعها (الداخلي والخارجي)، وتطبيق المساواة الإدارية في مجالاتها (المعايير والإجراءات ومتابعة النتائج) لدى القائدات بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة جاءت بدرجة تطبيق (متوسطة) من وجهة نظر معلماتها، وتشير النتائج إلى أن المساواة الإدارية لدى القائدات حصلت على درجة تطبيق أكبر مقارنة بدرجة تطبيق الشفافية الإدارية.

2. تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية لدى القائدات بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة تبعاً لمتغير (نوع القطاع) لصالح معلمات القطاع الحكومي، بينما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق القائدات للشفافية والمساءلة الإدارية تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة).
3. تشير النتائج إلى أن معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية لدى القائدات بمؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة جاءت بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر معلماتها، وأشارت النتائج إلى أن معوقات تطبيق الشفافية الإدارية لدى القائدات حصلت على درجة أكبر مقارنة بدرجة معوقات تطبيق المساواة الإدارية.
4. تشير النتائج إلى أن سبل الحد من معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية لدى قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة جاءت بدرجة (مرتفعة) من وجهة نظر معلماتها.

#### توصيات الدراسة ومقترحاتها:

بناء على النتائج توصي الدراسة إدارات التعليم بتفعيل دور القائدات بمؤسسات رياض الأطفال نحو تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية من خلال التالي:

#### أولاً- التهيئة والتي تتطلب:

- تغيير اتجاهات القائدات نحو ثقافة الشفافية والإفصاح من كونها وسيلة لتصيد الأخطاء إلى كونها ميزة تعزز تنافسية المؤسسات التعليمية في المجتمعات المتقدمة.
- تغيير اتجاهات القائدات نحو بيئة العمل من كونها بيئة بيروقراطية مغلقة إلى كونها بيئة مفتوحة تؤمن بحق مشاركة المجتمع.
- تغيير اتجاهات القائدات نحو ثقافة المساواة الإدارية للمعلمات من كونها إجراءات للمحاسبة والتأديب إلى كونها أداة للتطوير ورفع مستوى الكفاءة.
- تغيير اتجاهات القائدات نحو دورهن في تقييم المعلمات من كونه عملية إدارية روتينية إلى كونه عملية تتطلب المتابعة بهدف تحسين الأداء.
- منح القائدات مزيداً من الثقة والتحفيز بما يدعم تطبيقهن للشفافية والمساءلة الإدارية.
- تحديد أليات ووسائل تواصل وإعلان تدعم القائدات لتفعيل مشاركة المجتمع الخارجي.
- تعزيز مبدأ النزاهة والعدالة لدى القائدات في التعاملات والإجراءات الإدارية.

#### ثانياً- التأهيل والتدريب ويتطلب:

إعداد برنامج تطويري متكامل من عدة مستويات بهدف تنمية المهارات المعرفية والتطبيقية لدى القائدات في مجال الشفافية والمساءلة الإدارية، على أن يتضمن ذلك عقد محاضرات وندوات ولقاءات تثقيفية، لزيادة إلمام القائدات المعرفية بمفهوم الشفافية والمساءلة الإدارية وأهدافها وأهميتها، وتقديم دورات تدريبية وورش عمل تسعى لصقل مهاراتهن في التطبيق والممارسة.

#### ثالثاً- توسيع نطاق البحث ليشمل:

- دراسة حول متطلبات ومعوقات تطبيق القيادات للشفافية والمساءلة الإدارية بالمؤسسات التعليمية في ضوء التعلم الإلكتروني والتعليم عن بُعد.
- دراسة حول تطبيق القيادات للشفافية والمساءلة الإدارية بالمؤسسات التعليمية في ضوء التجارب الناجحة والمميزة في المجال.
- دراسة تطبيق الشفافية والمساءلة الإدارية بالمؤسسات التعليمية وعلاقتها المحتملة بالعديد من المتغيرات التنظيمية.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

- أبو كوش، سالم والشرمان، منيرة والبركات، علي. (2018). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26(4)، 528-546.
- الألفي، أشرف والحري، عبد العزيز. (2019). الشفافية الإدارية لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة الطائف وعلاقتها بالمناخ المدرسي من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية، جامعة سوهاج*، (67)، 235-286.
- بني يعقوب، عمر. (2016). درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية بمحافظة عجلون للمساءلة الإدارية ومعوقاتهما من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش.
- السلمي، مشغب. (2017). مدى تطبيق الشفافية الإدارية لدى قادة مدارس التعليم بمحافظة الكامل من وجهة نظر المعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة*، (187)، 58-92.
- الشميلان، بندر. (2017). رؤية السعودية 2030 قوة اقتصادية وأقل اعتماداً على النفط. الرياض: الدار العربية للطباعة والنشر.
- الطراونة، رشا والعضايلة، علي. (2010). أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 6(1)، 63-96.
- العاجز، فؤاد والحلاق، دينا. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للشفافية الإدارية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلمهم. *مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس*، 5(16)، 179-210.
- علي، نايلة واحمد، مطيعة وعباس، سوسن. (2018). درجة تطبيق مديري مؤسسات رياض الأطفال للمساءلة التربوية من وجهة نظر المربيات وعلاقتها برضاهن الوظيفي دراسة ميدانية في رياض الأطفال مدينة جبلة. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 40(1)، 185-204.
- العمرى، مشرف. (2019). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة النماص التعليمية للشفافية الإدارية: دراسة ميدانية. *مجلة الباحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس*، 2(20)، 237-262.
- عيسان، صالحة والخروصي، شيخة. (2016). متطلبات تطبيق المساءلة على المدارس الحكومية في سلطنة عمان من وجهة نظر مديريها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين*، 17(2)، 45-79.
- المالكي، جابر. (2015). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للمساءلة التربوية من وجهة نظر مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- المالكي، سميرة. (2019). درجة ممارسة قائدات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للمساءلة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- المجالي، سميح. (2016). معوقات تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية في وزارة الأشغال العامة، *مجلة التربية، جامعة الأزهر*، 167(1)، 671-703.
- المشابعة، أميمة والعمرى، أيمن. (2016). درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- المطيري، وردة والعمرى، جمال. (2018). الشفافية الإدارية لدى القائدات التربويات ومتطلبات توفرها بالمدارس الثانوية في منطقة المدينة المنورة: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية، جامعة الكويت*، 32(127)، 233-275.

منصور، فاطمة والعتيقي، إبراهيم. (2010). تقييم نظام مراقبة جودة الأداء الإداري بالمدارس الثانوية للبنات في ضوء مفهوم الشفافية والمساءلة: دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة. (2018). التقرير العالمي لرصد التعليم: 2017/18. منشورات منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة. [http://www.ungei.org/resources/files/Arabic\\_Summary](http://www.ungei.org/resources/files/Arabic_Summary)

المومني، حنان. (2019). واقع ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية ومن وجهة نظر المعلمات. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، 33(6)، 1033 - 1060.

الهندي، وحيد وعودة، أحمد والغيري، رحاب. (2019). درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الملك سعود. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27(4)، 219 - 251.

### المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abu Kush, S., Sharman, M., & Al-Barakat, A. (2018). The Degree of Applying Administrative Accountability of Secondary School Principals within the Greenline (in Arabic). *Journal of Educational and Psychology Sciences, Islamic University of Gaza*, 26(4), 546 -582.
- Al-Ajiz, F., & Al-Halaq, D. (2015). The Degree of Secondary School Principals and Administrative Transparency Provinces of Gaza from the Point View their Teachers (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University*, 5(16), 179-210.
- Al-Alfi, A., & Al-Harathi, A. (2019). The Administrative Transparency of Primary School leaders in Taif Governorate and it's relation to the School Climate from the point of view of the teachers (in Arabic). *Journal of Educational, Sohag University*, (67), 235-286.
- Al-Amri, M. (2019). The reality of the practice of the leaders of secondary schools in Nemas Educational Governorate for administrative transparency (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education, Ain Shams University*, 2(20), 237-262.
- Al-Hindi, W., Odah, A., & Al-Ghariri, R. (2019). Degree of commitment to practicing administrative transparency at King Saud University (in Arabic). *Journal of Educational and Psychology Sciences, Islamic University of Gaza*, 27(4), 219-251.
- Ali, N., Ahmad, M., & Abbas, S. (2018). Training Needs of Principals of Kindergartens in The Light of The Modern Administrative Approaches from Their Point of View A Field Study at Kindergartens in Lattakia (in Arabic). *Tishreen University Journal- Arts and Humanities Sciences Series*, 40(4), 185-204.
- Al-majali, S. (2016). The Ministry of Public Works and Housing Staff estimates about Obstacles to the application of Transparency and Accountability in the Public Sector and means of strengthening (in Arabic). *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*, 167(1), 671-703.
- Al-Momani, H. (2019). Identifying of Practice for School Principals to Administrative Transparency from Teachers Perspectives (in Arabic). *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*, 33(6), 1034-1060.
- Al-Mutairi, W., & Al-Omari, G. (2018). Administrative transparency among educational leaders and their requirements in secondary schools in the Madinah region: a field study. (in Arabic). *Journal of Educational, Kuwait University*, 32(127), 233-275.
- Al-Sulami, M. (2017). The extent of applying administrative transparency to the leaders of education schools in Al-Kamil governorate from the teachers (in Arabic). *Journal of Reading and Knowledge, Ain Shams University*, (187), 58-92.
- Al-Tarawneh, R., & Al-Adileh, A. (2010). The Impact of Transparency Implementation on The Level of Administrative Accountability in Jordanian Ministries (in Arabic). *Jordan Journal of Business Administration, The University of Jordan*, 6(1), 63-96.
- Aucoin, A., & Heintzman, R. (2000). The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform. *International Review of Administrative Sciences*, 66, 45-55.
- Breton, A., Galeotti, G., Salmon, P. & Wintrobe, R. (2007). *The Economics of Transparency in Politics*. Routledge: New York.



- Dorn, S., & Ydesen, C. (2015). Towards a comparative and international history of school testing and accountability. *Education Policy Analysis Archives*, 115(22), 1-11.
- Farrell, C., & Law, J. (1999). The accountability of school Governing Bodies. *Educational Management and Administration Quarterly*, 27(1), 5-15.
- Finel, B., & Lord, K. (2002). Power and Conflict in the Age of Transparency. *Cambridge University Press*, 96(3), 683-684.
- Florini, A. (1998). The end of secrecy. *Foreign Policy*, (111), 50-63.
- Gaventa, J., & McGee, R. (2013). The Impact of Transparency and Accountability Initiatives. *Development Policy Review*, 31(1), 3-28.
- Hamilton, L. Stecher, B. & Yuan, K. (2012). Standards-Based Accountability in the United States: Lessons Learned and Future Direction. *Education Inquiry*, 3(2), 149-170.
- Harrison, T., & Sayogo, D. (2014). Transparency, participation, and accountability practices in open government: A comparative study. *Government Information Quarterly*, 31(4), 513-525.
- Hill, R. (2006). Administrative Corruption. *Strategic Management Journal*, (4), 15-28.
- Issan, S., & Al-Kharousi, S. (2016). Requirements of Applying Administrative Accountability on Government Schools in the Sultanate of Oman from the Perspective of School Principals (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences, University of Bahrain*, 17(2), 45-79.
- Knapp, M., & Feldman, S. (2012). Managing the Intersection of Internal and External Accountability: Challenge for Urban School Leadership in the United States. *Journal of Educational Administration*, 50(5), 666-694.
- Koyama, J., & Kania, B. (2014). When Transparency Obscures: The Political Spectacle of Accountability. *Journal for Critical Education Policy Studies*, 12(1), 143-169.
- Lyrio, M., Lunkes, R., & Taliani, E. (2018). Thirty Years of Studies on Transparency, Accountability, and Corruption in the Public Sector: The State of the Art and Opportunities for Future Research. *Public Integrity*, (8), 512- 533.
- Macmillan Education Ltd. (2002). *Macmillan English dictionary for advanced learners*. Oxford: Macmillan Education.
- Mulgan, R. (2000). Accountability: an ever-expanding concept?. *Public Administration*, 78(3), 555-573.
- Schedler, A. (1999). *Conceptualizing Accountability*. In Andreas Schedler, Larry Diamond, Marc F. Plattner. *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies*. London: Lynne Rienner Publishers, 13-28.
- Shewbridge, C., Fuster, M., & Rouw, R. (2019). Constructive accountability, transparency and trust between government and highly autonomous schools in Flanders. *OECD Education Working Papers*, (199), OECD Publishing, Paris.