

(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)



كلية التربية  
المجلة التربوية  
\*\*\*

الإدارة بالمسئولية:  
مدخل لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء  
رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

إعداد

د. أغدير بنت سالم مصطفى  
العيدروس

كلية التربية - جامعة أم القرى

المجلة التربوية - العدد التاسع والستون - يناير ٢٠٢٠م

Print:(ISSN ١٦٨٧-٢٦٤٩) Online:(ISSN ٢٥٣٦-٩٠٩١)

## الملخص

هدف هذا البحث إلى تحديد أبعاد ومتطلبات الإدارة بالمسئولية في مؤسسات التعليم الجامعي لتطوير أدائها في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وللوصول للهدف قامت الباحثة بتوزيع استبانتين على عينة مكونة من (٣٨٥٦) فردٍ من القيادات في تسع جامعات سعودية وهي: (أم القرى، والملك عبد العزيز، والباحة، والأميرة نورة، والجوف، والقصيم، والملك سعود، والملك فهد للبترول والمعادن، وطيبة). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. ومن أهم النتائج ما يلي:

- كانت درجة توفر أبعاد الإدارة بالمسئولية: (مبدأ المسئولية الراحية، مبدأ الجزاء، مبدأ المسئولية الفردية، مبدأ الشورى) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٣٥) بانحراف معياري (٠.٧١).
- كانت درجة ممارسة متطلبات الإدارة بالمسئولية: (التخطيط لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسئولية، نظام تقرير الأداء، التنظيم الإداري لتحديد مراكز المسئولية، توفر نظام حوافز فعّال لتعزيز الإدارة بالمسئولية، مبدأ تحليل الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط، ومبدأ مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في مراكز المسئولية) في الجامعات السعودية متوسطة بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (٣.٣٤) وانحراف معياري (٠.٧٢).
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي استجابات عينة الدراسة في مدي توفر أبعاد الإدارة بالمسئولية لمتغير الجنس و متغير الدورات التدريبية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥).
- وجود فرق دال إحصائية بين متوسطي درجات استجابات عينة الدراسة في توفر أبعاد الإدارة بالمسئولية (مبدأ المسئولية الراحية)، عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لصالح ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات.
- أوصي البحث الحالي بتوفير أبعاد الإدارة بالمسئولية كمدخل لتطوير إدارة أداء مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من خلال توفير الشواهد والأدلة والمؤشرات في مجال أساليب وقواعد العمل والتنظيم الإداري بالجامعة ونشر ثقافته.
- الكلمات المفتاحية: الإدارة بالمسئولية - إدارة مؤسسات التعليم الجامعي - رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

*Management by Responsibility: An Introduction to the Development of the Management of Higher Education Institutions in the Light of Saudi Arabia's national Vision ٢٠٣٠*

**Abstract**

This study aims to determine the dimensions and requirements of management by responsibility in higher education institutions in order to develop their performance in the light of the Saudi Arabia's national Vision ٢٠٣٠.

To achieve this goal, the researcher distributed two questionnaires to a sample of (٣٨٥٦) academic and administrative leaders in nine Saudi universities, namely: Umm Al-Qura, King Abdulaziz, Al-Baha, Princess Nora, Al-Jouf, Al-Qassim, King Saud, King Fahd for Petroleum and Minerals, and Taibah.

The study adopted the descriptive analytical approach, and its most important findings:

-The degree of availability of the dimensions of management by responsibility: (the sponsoring responsibility principle, the recompense principle, the individual responsibility principle, and the Shura principle) in Saudi universities was average from the point of view of the study population with an arithmetic mean of (٣.٣٥) and a standard deviation of ٠.٧١.

-The degree of practicing the requirements of management by responsibility (planning to link the institutional performance with responsibility centers, performance reporting system, administrative organization to identify responsibility centers, availability of an effective incentive system to enhance management by responsibility, the principle of analyzing deviations in actual performance from planned performance, and the principle of comparing the actual performance with planned performance in responsibility centers) in Saudi universities was average with an arithmetic mean of ٣.٣٤ and a standard deviation of ٠.٧٢.

There are no statistically significant differences between the means of the study sample responses in the extent to which the dimensions of management by responsibility for the gender variable and the training courses variable were available at the significance level (٠.٠٥)

There is a statistically significant difference between the mean scores of the study sample responses regarding the availability of the dimensions of management by responsibility (the sponsoring responsibility principle) at the significance level (٠.٠٥) in favor of those with more than ten years' experience.

The present research has recommended the provision of the dimensions of management by responsibility as an introduction to the development of the management of higher education institutions in the light of the Saudi national Vision ٢٠٣٠. This can be done through the provision of evidence and indicators in work practices and rules and administrative organization in universities and dissemination of this.

**Key words:** Management by responsibility - Management of higher education institutions - Saudi Arabia's national Vision ٢٠٣٠

## مقدمة البحث:

يحظى التعليم العالي في المملكة العربية السعودية باهتمام كبير لما له من أثر بالغ علي رُقْيِ المجتمع السعودي وتطوره وتقدمه الاقتصادي والاجتماعي، و لما يُلقى على عاتق مؤسسات التعليم الجامعي مهام تخريج كوادر مهنية قادرة علي تحقيق مستقبل طموح بين أفراد هذا المجتمع.

وفي هذا الصدد جاءت رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ لتمثل نقطة تحول جذرية نحو تحقيق مستقبل طموح للمجتمع السعودي، ولأفراده المتمسكين بقيمه وهويته الوطنية، إذ ستكون المملكة العربية السعودية ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة. وقد حددت هذه الرؤية دورًا أكبر للتعليم والتدريب، حيث ستكون هناك فرص متاحة أمام الجميع للتعليم والتدريب بجودة عالية، وفي إطار نظام مؤسسي كفاء، وعادل. "إن رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تمثل نقطة تحول جذرية نحو تحقيق هذا المستقبل الطموح لشعب المملكة." (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠: ص ٣٢).

وحيث إن الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، ودعم العاملين وتشجيعهم إلى جانب الرقابة على الموارد المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أقصى النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف ونظراً لأهمية الإدارة التربوية وما ينبثق عنها من مخرجات ذات أهمية بالغة كان لابد من التنقيب والبحث عن الأنماط الإدارية السائدة في التعليم والنماذج الإسلامية الرائدة في هذا المجال. وقد سادت مؤسسات التعليم بصفه عامة، والتعليم الجامعي بصفة خاصة وفي مختلف دول العالم عدة أنماط إدارية أشهرها نظريتا (X&Y) لماكجريجور، حيث بنى دوجلاس ماكجريجور (Douglas McGregor) نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، مع اختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلاله. وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجريجور العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الحرفين (X&Y) ووضع لكل مجموعة نظرية، وحدد من خلالها ملامح رئيسة خاصة بكل مجموعة على حدة. فنظرية (X) تبرز القيادة المتسلطة المهمة بالإنتاج، حيث يُطبَّق مبدأ إدارة التحكم والسيطرة، ولا يثق إلا بنفسه وبآرائه، ويسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب، كما يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل. أما نظرية (Y) فتأخذ بمبدأ تفويض العاملين في الإدارة، وإشعارهم بالانتماء إلى

المشروع، مع تشجيع المبادرات والإبداع في العمل، والاعتراف بالعمل الجيد ومساعدة العاملين على النمو والتطور وتحمل المسؤولية (Mohamed، ٢٠١٣)

وحيال ما تواجهه إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة من تحديات حالية ومستقبلية، والتي تزايدت حدتها مع تزايد حدة المستجدات المعاصرة، وتسارعها، إضافة لما تعانيه إدارات مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من إشكاليات في الوقت الراهن، بالرغم مما أنجزته هذه الإدارات في فترات سابقة من خلال تبنيها لمحتوى نظرية (X&Y) بالنسبة للإنسان، إلا أنه يعترى هذه الإدارات الكثير من جوانب القصور ومواضع الخلل والتي قد تعوق تحقيق الأهداف المأمولة منها في المستقبل. ومن خلال الخبرات المهنية للباحثة، واستناداً إلى قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته..." (صحيح البخاري، باب الجمعة، ج ١، ٨٥٣) استخلصت الباحثة فكرة البحث كمحاولة لتطوير أداء مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

مشكلة البحث:

تمثل الموارد البشرية ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الإدارية، وأحد العناصر الأساسية لتحقيق رؤية المملكة؛ فتطوير الإنسان يعني تطوير الأوطان، فالرؤية الوطنية في النهاية له وبه تتحقق، ومما يثلج الصدر ما ارتبط بالرؤية من تحول في النظرة إلى الموارد البشرية على صعيد الفكر والممارسة، وبالتالي تبرز الحاجة لمسؤولين وقيادات على قدر الأمانة والمسئولية والوطنية ممن يمتلكون القدرة على تحويل مؤسساتهم إلى مؤسسات تستطيع تحقيق متطلبات هذه الأهداف في مجال التعليم العالي، والتي وردت في رؤية المملكة ٢٠٣٠. لذا رأت الباحثة أنه لا يكفي فقط إصدار الأنظمة لتحسن أداء مؤسسات التعليم وتطويرها حتى يلتزم الموظف (سواءً من القيادات أو المرؤوسين) بما يجب عليه أداءه في عمله. فالمطلوب أداء العمل على أكمل وأحسن وجه، وليس الاكتفاء بالحد الأدنى، كما قال سيد الخلق محمد عليه الصلاة والسلام: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه." (رواه البيهقي، فيض القدير، رقم ١٨٦١، ج ٢). ولكن لا بد من المتابعة الدائمة والمحاسبية والعمل المستمر على تطوير الأداء. وقد ناقشت كثير من الدراسات والكتب والمقالات عدم التزام الموظف بأداء ما يجب عليه كمشكلة، وكانت هذه الدراسات تضع الحلول بطريقة

تنظيرية. لهذا وُضعت قوانين للتعامل مع هذا الموظف، إلا أنه لا يتم تطبيق هذه القوانين بصورة عادلة، أو أنها تطبق بشكل اختياري كنظرية (X&Y). وقد بيّنت دراسة كل من KOPELMAN & PROTAS (٢٠٠٨) و Mohamad (٢٠١٣) أن نظرية ماكجرجو في الفروق الفردية في الافتراضات الإدارية ظلت غير مفحوصة بسبب عدم وجود تقييم مسبق لها. لذا قامت الباحثة في هذه الدراسة بوضع نهج إداري ممكن تطبيقه عملياً، وبالتالي يتم ضبط وأداء العمل على أكمل وجه للوصول لمتطلبات الرؤية في أداء مؤسسات التعليم العالي. أسئلة البحث:

حاول البحث الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى إمكانية تطبيق الإدارة بالمسئولية لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي السؤالان الفرعيان التاليان:

١. ما درجة أهمية توفر أبعاد الإدارة بالمسئولية (مبدأ المسئولية الراعية، مبدأ الجزاء، مبدأ المسئولية الفردية، مبدأ الشورى) لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
  ٢. ما درجة ممارسة متطلبات الإدارة بالمسئولية (التخطيط، التنظيم الإداري، مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، تحليل الانحرافات في الأداء، تقرير متكامل، الحوافز) لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- فرضيات البحث:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدي أهمية توفر أبعاد الإدارة بالمسئولية (مبدأ المسئولية الراعية)، (مبدأ الجزاء: الثواب والعقاب)، (مبدأ المساءلة الفردية)، (مبدأ الشورى والتواصل في اتخاذ القرارات) من أجل تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في الإدارة).

٢. توجد علاقة ارتباطية بين مدي أهمية تطبيق الإدارة بالمسئولية وبين ممارسة نظرية (X&Y) في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

أهداف البحث:

هدف هذا البحث إلى تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية في ضوء نهج الإدارة بالمسئولية التي قد تؤدي إلى نجاح أداء هذه المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية كمتطلب للرؤية الوطنية ٢٠٣٠، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على أبعاد للإدارة بالمسئولية في الإسلام: (مبدأ المسئولية الراحية)، (مبدأ الجزاء: الثواب والعقاب)، (مبدأ المساءلة الفردية)، (مبدأ الشورى والتواصل في اتخاذ القرارات).

- التعرف على متطلبات الإدارة بالمسئولية: التخطيط، التنظيم الإداري، مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، تحليل الانحرافات في الأداء، تقرير متكامل، الحوافز.

- الكشف عن الفروق في مدي أهمية توفر أبعاد الإدارة بالمسئولية (مبدأ المسئولية الراحية)، (مبدأ الجزاء: الثواب والعقاب)، (مبدأ المساءلة الفردية)، (مبدأ الشورى والتواصل في اتخاذ القرارات) من أجل تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في الإدارة).

- معرفة العلاقة بين ممارسة الإدارة بالمسئولية وبين ممارسة نظرية (X&Y) في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث الحالي لكونه محاولة لعرض فكرة حديثة "الإدارة بالمسئولية" كنهج إداري استخلصته الباحثة من الفكر الإداري الإسلامي، وتظهر أهميته بالنسبة للعمليات الإدارية من تخطيط ورقابة واتخاذ قرار وتقييم الأداء، ومن ثم الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بمؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، ويمكن تلخيص أوجه الاستفادة من البحث الحالي في النقاط التالية:

- مساعدة السلطات التعليمية في معرفة كفاءة مديري مراكز المسئولية في تحقيق أهداف مراكزهم بكفاءة، وفي الوقت المناسب.

- مساعدة كافة العاملين في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية على المساهمة في تطبيق مدخل الإدارة بالمسئولية، من خلال تعريفهم بأبعاد مدخل الإدارة بالمسئولية.

## مصطلحات البحث:

### الإدارة بالمسئولية:

تعرف الإدارة بالمسئولية أجراءيا: بأنها نهج إداري متكامل يستند على أن تقوم كل إدارة أو قسم أو وحدة بأداء التزاماتها وأعبائها الوظيفية بدقة وإجادة، وأن يعمل كل فرد (عامل) على القيام بالتزاماته وأعبائه الوظيفية بدقة وإجادة، لأنها من ضمن مسؤولياته التي تقوم بمراقبة أدائها ومتابعتها وتقويمها ومحاسبتها كل (إدارة أو قسم أو وحدة وكل مسئول). بحيث يصبح (الموظف/الإدارة) مسؤولاً عما يقوم به من سلوك أو أفعال، وسوف يُحاسب على السلوكيات والأفعال، قال تعالى: مَنْ عَمِلْ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ ۖ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا ۖ وَمَا رَبُّكَ

بِظُلَامٍ لَّغَبِيدٍ ﴿٤٦﴾ سورة فصلت: ٤٦

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:

تعتمد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ على ثلاثة محاور وهي المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح. وهذه المحاور تتكامل وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق أهداف المملكة وتعظيم الاستفادة من مرتكزات هذه الرؤية. وفي كل محور من محاور الرؤية هناك عدد من الالتزامات والأهداف.

( <https://www.mep.gov.sa/ar/vision-2030> )

منهجية البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في جانبه التحليلي باعتباره أنسب المناهج البحثية اتساقاً مع أهداف هذه الدراسة.

وللتحقق من كفاءة أدوات البحث السيكمترية، والتحقق من صحة الفروض،

استخدمت الباحثة عدداً من الأساليب الإحصائية وهي:

١. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان درجة توفر أبعاد الإدارة بالمسئولية.

٢. معادلة ألفا كرونباخ ومعامل بيرسون للتحقق من ثبات الاستبانة.

٣. اختبار مان ويتني للتحقق من الفروق تبعاً لمتغير الجنس.

٤. اختبار كروسكال واليس للتحقق من الفروق تبعاً لمتغيري الخبرة والدورات.

٥. معامل ارتباط بيرسون للعلاقة الارتباطية.

الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها:

في حدود علم الباحثة، لا توجد هناك أبحاثا تناولت هذا الموضوع. ويمكن عرض دراسات تطرقت لمبادئ وأبعاد ومواضيع لها صلة بالإدارة بالمسئولية بشكل أو بآخر، مع العلم أن هناك أبحاث عن المسئولية الإدارية التي تعني الحالة القانونية التي تلتزم فيها الدولة أو المؤسسات والهيئات العامة الإدارية نهائيا بدفع التعويض أو الأضرار (أبو رميلة، ٢٠١٥). وبذلك تختلف عن الإدارة بالمسئولية كنهج اداري. ومن الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية:

- دراسة Brooks (٢٠٠٠) والتي أشارت إلي الجوانب المهمة في بناء نظام فعال للإدارة بالمسئولية بالمؤسسات التعليمية لتحسين أدائها، وجعلها أكثر تحملاً للمسئولية، واستعرضت الدراسة بعض الجوانب، ومن أهمها: التحديات التي تواجه أنظمة المساءلة الحكومية، والعناصر السبعة الضرورية لبناء نظام مساءلة فعال وهي (تحديد المعايير والمؤشرات، وجود حوافز ثابتة، بناء مقدره المؤسسة، توفير المرونة للمؤسسات، تطبيق خيارات شبكة الأمان، تعريف وتوضيح نظام المساءلة للمؤسسات والجمهور، المراجعة والمراقبة المستمرة لنظام المساءلة )، وتحديد الأدوار المطلوبة علي المستوى الحكومي والمحلي لتنفيذ ودعم نظام المساءلة مع دراسة النتائج المحتملة المقصودة وغير المقصودة والشروط الضرورية لنجاحه بفعالية، وتقديم نموذج لنظام جديد للمساءلة من خلال الجمع بين العناصر الأكثر فعالية من أنظمة المساءلة القائمة مع أفكار جديدة.
- دراسة Kuchapski (٢٠٠١) التي توصلت إلى أن المساءلة تستند إلى مجموعة من القواعد الأساسية كالشفافية والاستناد إلى نظام فعال للمعلومات، وأن إطار عمل المساءلة في التعليم يتضمن التخطيط والتقييم وحسن الاستجابة والاتصالات، وأن التخطيط للمساءلة يمثل أحد الخطوات الأساسية التي تعتمد عليها المساءلة، والتي تحتاج إلى توافر المعلومات عن الأداء، وأنه لا بد من تطبيق المساءلة على كافة المستويات التعليمية المختلفة، وأن تُستخدم نتائجها في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية.
- دراسة حسين ( ٢٠٠٤ )، والتي أشارت إلي أن العناصر التي تقوم بمحاسبية كل من الطالب والمعلم والإدارة وإدارة التعليم تتمثل في الهيئات التشريعية، ووسائل الإعلام والكليات والمعاهد التي تعد المعلمين والحكومة والقيادات الإدارية والتعليمية وأن إشراك المجتمع المحلي في الحوار ذي المعنى حول التحسينات والتغييرات التي تحتاجها المنطقة

في مجال التعليم يعد من مسؤولية مديري التعليم، وأن المشاركة الفعالة في تأهيل العاملين الأكفاء يسهم في تحقيق النجاح الأكاديمي للطلاب، وأن إنشاء المقاييس الأكاديمية وتحديد مستويات الإنجاز المطلوبة يتطلب العمل مع كل الأطراف المعنية.

- دراسة طه (٢٠٠٤) التي هدفت إلى بناء تصور مقترح يمكن من خلاله تفعيل دور المساءلة في ميادين التعليم بالصورة التي تعينه على تحقيق أهدافه في مواجهة تحدياته، وذلك بوضع إطار فكري ينظر لقضية المساءلة التعليمية ليوضح المقصود بها وأهم المبادئ الحاكمة لاستخدامها في العملية التعليمية، وتعيين المغزى من وراء استخدامها في التعليم العام، والكشف عن أهم الآليات التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق المساءلة التعليمية لأهدافها، وكل ذلك في ضوء من الخبرات التي تتبعها بعض الدول في تطبيق المساءلة بنظمها التعليمية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: ضرورة صياغة قرارات منظمة لعمليات المساءلة التعليمية تكون بديلا عما هو متبع حاليا، وضرورة العمل على بناء مؤشرات تعليمية يعتمد عليها في إجراءات المحاسبية، وضرورة ترسيخ قاعدة من البيانات تشمل مستويات الإنجاز داخل المؤسسات التعليمية.

- دراسة ممدوح (٢٠٠٦) التي قدّمت نموذجا إسلاميا للمساءلة لكي تستفيد منه المنظمات الإدارية في المجتمعات الإسلامية المعاصرة، ومن خصائص النموذج الأساسية: الشمول، بناء المساءلة الإدارية على الأساس الشرعي، الاستمرارية، فرضية المساءلة الإدارية (فرض كفاية)، المرونة. وأوصت الدراسة بعمل دراسة تحليلية لإسهامات المفكرين ذات الصلة بموضوع الدراسة ومنهم: الماوردي، أبو حامد الغزالي، ابن تيمية، ابن قيم الجوزية، وابن خلدون، وغيرهم.

- دراسة ناصف (٢٠٠٨) التي أكدّت على أن وضع معايير قومية للمحاسبية على مستوى المؤسسات التعليمية يسهم في نجاح تطبيقها، وأن التركيز على المحاسبية الخارجية يضمن حق المجتمع والآباء في محاسبية المؤسسة، وأن تطبيق المحاسبية الذاتية بالمؤسسات يترتب عليه استقلاليتها والإبداع الإداري والفني لجميع العاملين بها، وأن إعطاء المؤسسة المزيد من السلطات والصلاحيات يمكنها من محاسبية أفرادها.

- دراسة الشهراني (٢٠١٠) التي أجراها على سبع جامعات حكومية في السعودية، والتي توصلت إلى أن مستوى المساءلة فيها كان متوسطاً، وأن هناك معوقات تحول دون تطبيق المساءلة، ومنها أن عملية المساءلة لا تشمل جميع وظائف الجامعة والمسؤولين فيها. وأوصى الباحث بتعزيز مستويات المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية في السعودية.
- دراسة الطراونة والعضايلة (٢٠١٠) التي تم إجراؤها على (٦٦١) موظف في ست وزارات في الأردن، والتي أوضحت أن مستوى تطبيق المساءلة كان متوسطاً، وأن الأجهزة الحكومية لا بد من أن تعمل على تطوير نظم المساءلة المستخدمة لديها لتتضمن مجموعة من الآليات على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، ولديها القدرة على التعامل مع واقع الأجهزة الحكومية، فنظم المساءلة لها قدرة على تهيئة البيئة المناسبة للوصول إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري. كما أوصت الدراسة بتعزيز الوعي بين العاملين بمفهوم المساءلة وأهميتها وأهدافها وإيجابيات تفعيلها، وذلك من أجل القضاء على الخوف من المساءلة وتأكيد أنها ليست وسيلة لتوقيع العقاب على الموظف المخطئ، وإنما هي وسيلة للتحسين المستمر وزيادة الإنتاج وتقييم الأداء.
- دراسة Rothchild (٢٠١١) التي حاولت الكشف عن أن المساءلة في التعليم العالي تؤدي إلى أداء أعلى للجامعة بتوفير خصائص مهنية للمساءلة مما يتطلب من قادة النظام التعليمي دوراً في ضمان المساءلة دون تدخلات سياسية واسعة من الحكومة، والعمل على إظهار رؤية مشتركة لآليات المساءلة التي تعكس المعايير المهنية للتعليم، وإيجاد علاقات صحية مع مؤسسات الدولة، حيث أن دور الدولة حماية مصلحة الجمهور من خلال آليات للمساءلة.
- دراسة جورج (٢٠١١) التي قدمت نموذجاً مقترحاً لتطبيق المساءلة التعليمية يساعد على تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم، كما أكدت على ضرورة العمل على نشر ثقافة المساءلة في المؤسسات بين العاملين بها من مديريين ونظار ووكلاء ومعلمين وموجهين من خلال ندوات ودورات تدريبية وذلك قبل التطبيق بفترة زمنية مناسبة.
- دراسة الشخبيبي (٢٠١٢) التي توصلت إلى أهمية تبني نظام للمساءلة قائماً على الشفافية والنزاهة وذلك من خلال عرضه تقاريره الدورية على جميع من يهمهم الأمر وحتى يعرف كل منهم مدى تقدم النظام التعليمي في تحقيق أهدافه والصعوبات التي تعرقل

حركته، وأن يعتمد تطبيق نظام المساءلة في التعليم على قاعدة الثواب والعقاب أي إثابة العمل والأداء الأحسن سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، وكذلك العقاب المادي والمالي والمعنوي للمؤسسات والأفراد المقصرين في أداء أعمالهم. وينعكس ذلك على مخرجات العملية ونواتجها وأن تبتعد عن المحسوبية في تقييم الأداء بقدر الإمكان.

- دراسة (Schmitt ٢٠١٥) التي أوضحت أهم التحديات التي تواجه مسؤولي الإدارة في مجال التعليم العالي من خلال تحليلات منهجية لعدد (٦٣) مقالة حول هذه الإشكالية نُشرت في مجلات متخصصة في إدارة التعليم العالي خلال عشر سنوات (بين عامي ٢٠٠٣ و ٢٠١٣). وخلصت هذه الدراسة إلى تحديد مجالات هذه التحديات، واختيار نمط الفلسفة التعليمية، مع كيفية تحديد أدوار مسئولية الإدارة تجاهها، مع تحديد الاتجاهات المستقبلية للاستدامة في هذا المجال على مستوى التعليم الجامعي.

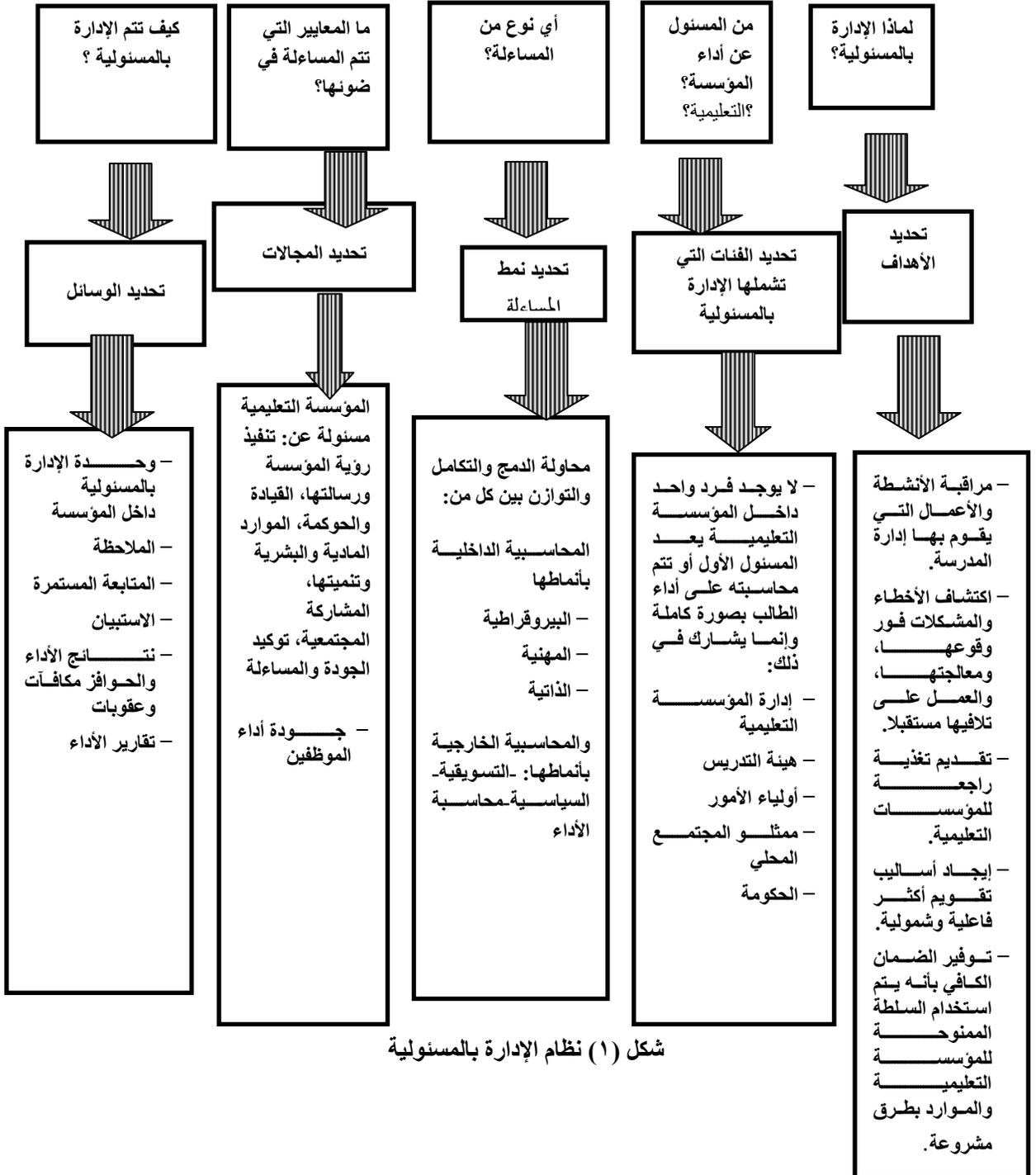
- دراسة (Sułkowski ٢٠١٦) التي أوضحت القواعد الأساسية لمفهوم المساءلة من قبل الإدارة العامة للجامعات، وأن فكرة الجامعة الريادية مرتبطة بتطوير ممارسات المساءلة في التعليم العالي. وبما أن التعليم الجامعي أصبح يلعب دورًا رئيسًا في المنافسة لذا تُستخدم أنظمة المساءلة في الإشراف على الجامعات، وذلك أساسًا من خلال مؤسسات التمويل المشترك للجامعات. وناقشت الدراسة تحول الجامعة إلى مؤسسة لسوق العمل، مما يلزم تنفيذ مفاهيم "الإدارة العامة الجديدة". وبناءً على هذا النهج الإداري أصبحت الجامعات "منتجة" للخدمات التعليمية في سوق تنافسي. وينطبق هذا على تدريس الطلاب، وبنفس القدر على الأبحاث التي يقوم بها الأكاديميون. وبالتالي تحقق المساءلة التزامًا بما يلي: تعزيز الديمقراطية، وزيادة السيطرة، وتوفير قدر أكبر من الإنصاف أو مكاسب الكفاءة.

ولعل أبرز ما تم الاستفادة به في البحث الحالي من هذه الدراسات السابقة ما يلي: التعرف على بعض جوانب الإدارة بالمسئولية ومنها المتابعة والمساءلة والمحاسبية وتقييم الأداء، وأهمية هذه الجوانب في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الجودة في ظل متطلبات الرؤية الوطنية الكريمة.

### الإطار النظري للبحث

الإدارة بالمسئولية: مدخل لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي

يتضمن مدخل الإدارة بالمسئولية الإجابة عن الأسئلة التالية: من المسئول؟ أمام من؟ وعن ماذا؟ (Who is responsible? to whom? and for what?). "فالمسئول" في هذه الحالة هو "وكيل" An Agent (يتمثل في الفرد أو المؤسسة المسئولة عن العمل)، و"أمام من؟" تشير إلى "رئيس" A Principal مثل الفرد أو المؤسسة المسئولة عن تحديد ما الذي ينبغي عمله)، وأما "عن ماذا؟" فترتبط الإجابة عنه بالسؤال الذي قبله؛ حيث توجد مسئولية أمام الرؤساء وواضعي السياسات عن تحقيق ما هو متوقع من مكاسب وإنفاق التمويل العام بطرق ملائمة، كما توجد مسئولية أمام المجتمع للوفاء بمتطلبات تعليم الأفراد، وهناك المسئولية التي يتحملها المجتمع أمام المؤسسة للتقليل من: انخفاض مستوى الطلاب، وإيذائهم، وإهمالهم. وقد لخصت الباحثة كافة الرؤي حول أبعاد الإدارة بالمسئولية بعد مراجعتها لبعض ما كُتب في هذا المجال مثل كتابات (الزهيري، ٢٠٠٤، طه، ٢٠٠٨ والعتيقي، ٢٠١٠ م)، وكما هو موضح في الشكل رقم (١) نظام الإدارة بالمسئولية.



شكل (١) نظام الإدارة بالمسئولية

## أبعاد الإدارة بالمسئولية:

من خلال التدقيق في النظريات الإدارية، والتي أوردتها مراجع علمية متخصصة مثل: (حملي، ١٩٩٨، إبراهيم وآخرون، ١٩٩٩، عزب، ٢٠٠٥، الراسبي، ٢٠٠٦ و ممدوح، ٢٠١١). ومن خلال المبادئ الإسلامية في الفكر الإداري التربوي، ومن خلال ما تضمنته كتابات متخصصة مثل (أحمد، ٢٠٠٦، الكاشف، ٢٠٠٩، وشرف، ٢٠١٤) تم استنتاج الأبعاد التالية وهي أهم المبادئ التي تُرسخ معنى الإدارة بالمسئولية المنبثقة من الفكر الإداري الاسلامي:

١. مبدأ المسئولية الراحية: إن حجم المسئولية الإدارية في الإسلام لا يقل أهمية عن تفويض صلاحياته بل يزداد، لأن الرئيس الإداري يكون مسئولاً عن سلوكه هو وسلوك أعضاء هيئة التدريس والإداريين والمستخدمين أمام الله، ثم رؤسائه، ولا يعفيه تفويض بعض سلطاته عن تحمله للمسئولية كاملة والمساءلة عنها كما يقول رسول الله صلي الله عليه وسلم: "كلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته". (صحيح البخاري، باب الجمعة، ج ١، ٨٥٣، ص ٣٠٤). والإدارة بالمسئولية هي مهمة إدارية تتصل بالمهارة الإنسانية للقائد، وتأتي في التسلسل مع تفويض القائد لمساعديه بعضاً من الصلاحيات الإدارية. ويشير العقاد (٢٠١٢) إلى قول عمر رضي الله عنه لأصحابه: "أرأيت كم أن استعملت عليكم خير من أعلم، ثم أمرته بالعدل، أبيرئ ذلك ذمتي؟، فيقول أصحابه نعم. فيقول: كلا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا". (ص ٩٩). وأيضاً يذكر ابن الجوزية (١٩٩٦) قول عمر: "أيا عامل ليظلم أحداً وبلغتني مظلمة فلم أغيرها فأنا ظلمته". كما كان عمر رضي الله عنه يحدد للولاة أسلوب العمل والقواعد التي يسيرون عليها لتكون أساساً لمحاسبتهم فيما بعد، فالقائد الناجح لا يترك الحبل على الغارب لولاته، ولكنه يراقبهم ليطمئن إلى سلامة أداؤهم والتزامهم بالهدف المخطط لهم، وبذلك تكتمل مسؤليته.

٢. مبدأ الجزاء في الإسلام: نصت الشريعة الإسلامية على الثواب والعقاب، وما يجب على المرء فعله في دنياه وآخرته ليحصل على الجزاء ويتجنب العقاب، كما أن هذا الثواب والعقاب يكون في الدنيا كما هو في الآخرة. وفي هذا يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿وَكُلَّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ ۖ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنشُورًا (١٣) أَفَرَأَى كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا (١٤) سورة الإسراء. كما يقول تعالى: (إِنَّمَا تُجْرُونَ مَا كُنْتُمْ

تَعْمَلُونَ) الطور: آية ١٦]. "حيث ينظر إلى مدى ما يتخذ الفعل (العمل) من العذاب أو البشاعة أمام الناس (بالجن، ٢٠٠٢، ص ٣٤٦). فالإنسان يُحاسب على عمله السيئ بقدر ما يكون له تأثير سيء إلى يوم القيامة، وكذلك يُثاب على عمله الخير بقدر ما ينتفع منه الناس إلى يوم القيامة. وهنا تتضح مسؤولية كل فرد عامل. قال رسولنا الكريم - صلوات الله عليه وسلامه - "من سنَّ في الإسلام سنة حسنة، ففعل بها بعده كُتِبَ له مثل آخر من عمل بها، ولا ينقص من أجورهم شيء، ومن سنَّ في الإسلام سنة سيئة ففعل بها بعده كُتِبَ عليه وزر من عمل بها ولا ينقص من أوزارهم شيء" (صحيح مسلم، كتاب الزكاة، ج ٢، ١٠١٧، ص ٧٠٤)، فكل إنسان هو المسئول عن أعماله أمام الله تعالى ثم أمام ولي الأمر ثم أمام نفسه مصداقاً لقوله تعالى: ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ﴾ المدثر: آية ٣٨. وهكذا تثبت المسئولية والجزاء على العمل.

٣. مبدأ المساءلة الفردية: كل فرد مسئول عن سلوكه الخاص به، يعني أن الفرد يحاسب على الإرادة والتصميم في الأعمال القلبية نفذت أم لا. وتكون أمام الخالق - عز وجل "وَإِنْ تُبْذُوا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَوْ تُخْفُوا بِهَا نَفْسَكُمْ بِهِ اللَّهُ" [البقرة ٢٨٤]. ينظر إلى مدى ما يترتب على السلوك فعلاً كان أو كلاماً من نفع أو ضرر؛ وهذه المسئولية تؤكد على أهمية الوازع الديني والخلقي للفرد ومحاسبة نفسه بنفسه في حياته المهنية والعادية، فإله سبحانه وتعالى يحاسب عباده المؤمنين، فهم يخافون التقصير فيما كُفِّوا به من الأعمال، ولذلك تراهم لا يستأخرون ولا يفترون عن ممارسة متطلبات دورهم.

٤. مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات: الأخذ بمبدأ الشورى كما يرى النمر وآخرون (١٩٩٣) في تعاملات الفرد المسلم مع رؤسائه ومرؤوسيه يدفع إلى ضرورة المشاركة في المسئولية تحقيقاً للمبدأ الإداري "السلطة بقدر المسئولية". يقول تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران: ١٥٩)، كما يقول تعالى ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ﴾ (الشورى: ٣).  
متطلبات الإدارة بالمسئولية:

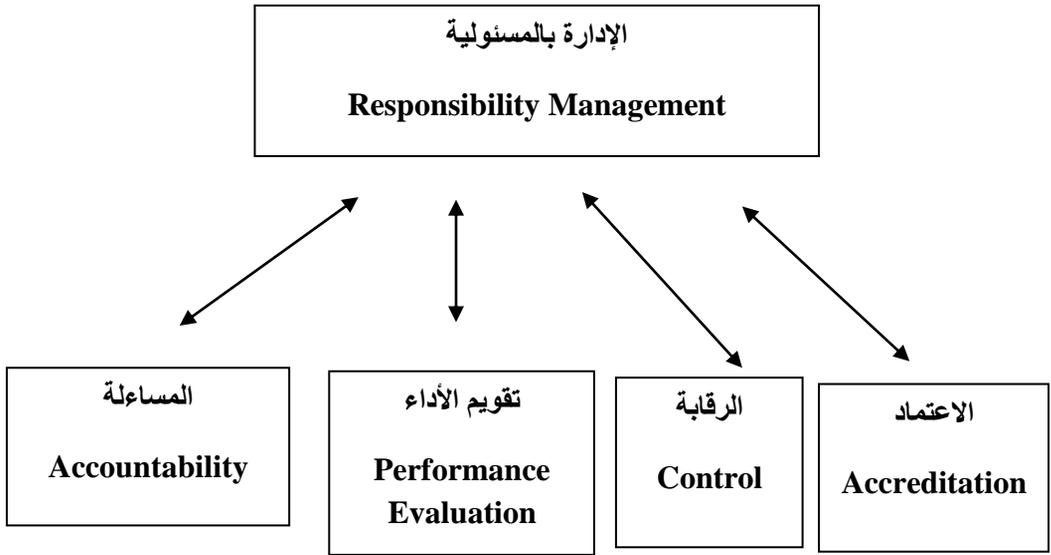
ولما كانت المؤسسات التعليمية - على كافة مراحلها - مسئولة مسئولية تامة عن تقديم نوعية جيدة من التعليم للمتعلمين، فإن الأمر يقتضي حسب ما أوردته بعض الكتابات السابقة مثل (Sułkowski، ٢٠١٦، شرف، ٢٠١٤، Rothchild، ٢٠١١، Weathers،

٢٠١١، Adams Jr & Hill، ٢٠٠٦) ضرورة وجود نوع من الرقابة والمتابعة والمساءلة وتقويم الأداء للحكم على فاعلية أداء تلك المؤسسات ويتوافر ذلك في ظل وجود نظام للإدارة بالمسئولية يعمل بمثابة نظام يتضمن متطلبات وهي:

- التخطيط لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسئولية (تحمل المسئولية): حيث تتضمن الإدارة بالمسئولية قبول المسئولية من أجل التخطيط وأداء العمل، وإثبات أن المعيار المستخدم مناسب. ويبين يالجن (٢٠٠٢) بأن تحمل المسئولية يعني "تحمل الشخص نتيجة التزاماته وقراراته واختباراته العملية من الناحية الإيجابية والسلبية أمام الله في الدرجة الأولى، وأمام ضميره في الدرجة الثانية، وأمام المجتمع في الدرجة الثالثة" (ص ٣٣٤). و" تحمل المسئولية في المجتمع أيضا من المفاهيم التي تضمنتها الرؤية تحت مفهوم «وطن طموح»" <https://aawsat.com/home/article> //
- التنظيم الإداري لتحديد مراكز المسئولية: يُعرّف النمر وآخرون (١٤١٤) التنظيم بأنه الوسيلة لتوزيع الاعمال، وتحديد المسئوليات لكل إنسان مسئول عن كل جزء من عمله وعن نتائج هذا العمل.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في مراكز المسئولية: تتضمن الإدارة بالمسئولية عمليات وأساليب رقابية يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط وضمن أقصى المستطاع بالإضافة إلى تحديدها للمسئولين.
- تحليل الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط: لتحقيق الإدارة بالمسئولية لابد من اكتشاف الاختلافات بين المخطط مقدماً والمنفذ فعلاً حتى يتسنى للمسئولين التعرف على نقاط الضعف والكفاية واكتشاف أسباب الانحرافات بنوعها السالب والموجب.
- توفير نظام تقارير أداء متكامل تضمنه الإدارة بالمسئولية: تستخدم هذه التقارير لتزويد المسئولين بالمعلومات عن مسئوليات العاملين كوسيلة لتوجيه المسئوليات نحو الاتجاه الصحيح.
- توفير نظام حوافز فعّال: لتعزيز الإدارة بالمسئولية بعد المساءلة واتخاذ الإجراءات المصححة لابد من استخدام نظام الحوافز المادية والمعنوية لمن أتقن أداء

مسئوليته والتي يقول تبارك وتعالى عنها: {هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ} [الرحمن: ٦٠].

علاقة الإدارة بالمسئولية بالمفاهيم الإدارية الأخرى ذات صلة: وفي جانب آخر، هناك خلط بين مفهوم الإدارة بالمسئولية وبعض المفاهيم الأخرى ذات العلاقة الوثيقة مثل مفاهيم الاعتماد، الرقابة، تقويم الأداء، القياس، المساءلة، وقد يرجع ذلك إلي حداثة الاهتمام بموضوع الإدارة بالمسئولية حيث أنه فلسفة تنظيرية اعتمدها الباحثة، ومن ثم فقد تم تلخيص هذه العلاقة في الشكل (٢) التالي :



شكل (٢) علاقة الإدارة بالمسئولية بمفاهيم ذات صلة

ويناقد البحث الحالي في السطور التالية هذه العلاقة المستنتجة بين مفاهيم الجودة والاعتماد مع مفهوم الإدارة بالمسئولية:

- الاعتماد (Accreditation): يعني اعتراف رسمي بمكانة مؤسسة تعليمية من قبل مؤسسة أو هيئة علمية متخصصة تقر بأنها استوفت مطالب معينة مرغوبًا فيها. ويعرفه الشخيبي (٢٠١٢) بأنه "مجموعة من الإجراءات التي يتم بها ومن خلالها إعطاء تقييم شامل للمؤسسة التعليمية يتبين من خلاله نقاط القوة ونقاط الضعف التي توجد فيها مما يترتب عليه إعطاء حكم حول كفاءة وأهلية هذه المؤسسة للقيام بمسئولياتها المناطة بها بصورة جيدة ومناسبة". ص (١١٧) وبناءً عليه يمكن القول بأن الاعتماد الأكاديمي

يسبق الإدارة بالمسئولية، وتساهم الإدارة بالمسئولية في الحفاظ علي شروط الاعتماد، وتدعيمها باستمرار، كما أن الاعتماد يساهم في الإدارة بالمسئولية من خلال المساهمة في الاهتمام بالمقاييس الخاصة بالمقارنة بين المؤسسات وبعضها ومواكبة المقاييس العالمية، وتحديد التقنيات التي تُستخدم في عمليات القياس المحاسبي، والمساعدة في تمييز المؤسسات والبرامج التي يمكن الاستثمار فيها. وبما أن الاعتماد هو مكانة أكاديمية أو وضع أكاديمي علمي يُمنح للمؤسسة التعليمية مقابل استيفائها لمعايير الجودة. ومن هذا المنطلق فإن الاعتماد الأكاديمي هو تحقيق المسئولية أمام الآخرين لضمان الإتقان والجودة في الأداء، وهو جزء من الإدارة بالمسئولية.

- الرقابة (Control): "هي عملية إدارية مستمرة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح." (شرف، ٢٠١٤، ص ٧٨). وعلى ذلك فإن مفهوم الرقابة بالمعنى المشار إليه يجعله أحد أبعاد مفهوم المحاسبية، إذ أن الرقابة يتم تطبيقها أثناء سير العمل أو بعد انتهاء العمل مباشرة بغية الوقوف على نتائج العمل وقياسها بالمعايير الموضوعة. وتركز الرقابة على مراقبة حسن الأداء وتصحيح الأخطاء ومسارات العمل تصحيحاً فورياً أو إجراء التصحيح في المستقبل. فالرقابة الإدارية هي عملية تهدف إلى تحقيق المسئولية. فمن يقوم بعملية الرقابة هو مسؤول، عليه التزامات، يجب أن يؤديها على أكمل وجه، وسوف يُحاسب عليها من قِبَل الله - عز وجل - ومن قِبَل المسؤولين (القيادة العليا). فالإدارة بالمسئولية مفهوم أكثر شمولية يتم تطبيقه على نتائج العملية الرقابية ذاتها.

- تقويم الأداء (Performance Evaluation): يعبر تقويم الأداء كما يرى الشخبي (٢٠١٢) عن عملية منهجية تعتمد على إصدار حكم علمي موضوعي دقيق على مدخلات وعمليات ومخرجات النظام التعليمي، أي أنه العملية التي تحدد أوجه القوة والقصور تمهيداً لإجراء تعديل الانحرافات في هذا الأداء وتصحيحها، ومن ثم تطوير الأداء. وفي الإدارة بالمسئولية يتم تفسير أسباب النجاح أو الفشل في أداء العمل؛ لذلك لا تتم المحاسبة على المسئولية إلا بعد إجراء التقويم. وعلى ذلك فإن التقويم يعتبر عنصراً محورياً في جميع أنظمة الإدارة بالمسئولية، فهو يساعد على متابعه التقدم نحو

تحقيق الأهداف والتعرف على فرص التطوير، ومقارنة الأداء بالمعايير المحددة، ويمكن القول بأنه على الرغم من الترابط القوي بين تقويم الأداء والإدارة بالمسئولية إلا أن العلاقة بينهما ليست متماثلة، حيث أن التقويم كما يرى بيرك وآخرون (٢٠٠٦) هو "المفتاح الذي يوضح امتدادات وحدود المسئولية، وتطوير أنظمة المسئولية الفاعلة والمتكاملة". ص (٦٥) وعلى هذا فإنه إذا كانت الإدارة بالمسئولية هي الغاية فإن تقويم الأداء هو أحد وسائلها.

- المساءلة (Accountability): المساءلة كما يعرفها الطراونة والعضايلة (٢٠١١) تعني محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية. ص (٦٧) أما الإدارة بالمسئولية كما يشير ممدوح (٢٠٠٦) فترتبط فيها المسئولية بالسلطة التي تُوكل لشخص ما، بينما المساءلة تقع على ذلك الشخص نتيجة لتحمله تلك المسئولية. ويمكن توضيح العلاقة بين المساءلة والمسئولية في الإسلام انطلاقاً من فكرة الراعي والرعية، فالراعي ليس مسؤولاً فقط، بل هو مُسأل بعد قيامه بتبعات المسئولية. يقول صلى الله عليه وسلم - "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته..." (صحيح البخاري، باب الجمعة، ج ١، ٨٥٣، ص ٣٠٤). هذا في المسئولية، أما في المساءلة فقد قال صلى الله عليه وسلم: "إن الله سائل كل راع عما استرعاه، أحفظ ذلك أم ضيّع؟ حتى يُسأل الرجل عن أهل بيته" رواه ابن حبان، وصححه الألباني في غاية المرام برقم ٢٧١). فالإدارة بالمسئولية تجمع بين المساءلة والمسئولية حيث تُعتبر المساءلة جزءاً مهماً من الإدارة بالمسئولية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الإدارة بالمسئولية يمكن أن تساهم وبدرجة كبيرة في تحسين الممارسات للأفراد والجماعات بما يضمن تحقيق الكفاءة في الأعمال الموكلة للفرد أو الجماعة أو المؤسسة التعليمية، فهي وسيلة نضمن بها السير في طريق يصل بنا إلى غايات معلومة ومعينة لأنها هي التي تستطيع أن تكشف عن مدى تحقيقنا للأهداف، ومدى صحة خطة التنفيذ، وتبين لنا أيضاً مواضع القوة والصحة ومواطن الضعف والقصور والعمل على تحسينها وتطويرها، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة.

وتستخلص الباحثة أن تحقيق الرؤية في مؤسسات التعليم يتطلب تقويم ومتابعة الأداء والرقابة والمساءلة، وهذا ما يسمى بعملية ضبط الجودة، والتي تتم عن طريق التقويم

الذي هو جزء من العملية الرقابية التي تحتاج إلى مساءلة ومحاسبة). والاستمرار في تحسين مستوى الأداء وتطويره المستمر والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن ثم إصدار الحكم ومكافأة المنجز. وتحقيق الجودة والاعتماد يتم عن طريق تطبيق الإدارة بالمسئولية؛ فهي ضمان الجودة. ومن هنا تأتي أهمية تطبيق الإدارة بالمسئولية في مؤسسات التعليم العالي في تطوير وتحسين التعليم وضمان جودته.

نظرية دوجلاس ماكجريجور (DOUGLAS MCGREGOR) والإدارة بالمسئولية:

يقدم عالم النفس الاجتماعي ماكجريجور وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن الانطباع الذي يُكوّنه الشخص تجاه شخص آخر يؤثر تأثيراً بالغاً على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص، ويرى KOPELMAN & PROTTAS ( ٢٠٠٨ ) أن كتاب دوجلاس ماكجريجور التاريخي (١٩٦٠) قد غيّر مسار التفكير الإداري والممارسة، فعند سؤال ماكجريجور عن بعض الافتراضات الأساسية حول السلوك الإنساني في المؤسسات، عرض نظريتين مختلفتين لهذا الجانب الإنساني أطلق عليهما: نظرية (X) والتي تنطلق من افتراض مؤداه أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسئولية، تهمة ذاته وتحقيق رغباتها فقط، ولا تهمة أهداف المؤسسة؛ ونظرية (Y) التي تفترض أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسئولية إذا هيئت له الظروف. ويؤكد MOHAMED (٢٠١٣) أن أفكار ماكجريجور تشير إلى وجود طريقتين أساسيتين لإدارة الأفراد. فتحفيز ممارسي نظرية (X) يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة، والإشراف والرقابة الصارمة المباشرة. بينما بالنسبة لممارسي نظرية (Y) فإن زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، وعليه يمكن حل هذه المفارقات للموظفين وتوقعات المديرين المختلفة بتطبيق الإدارة بالمسئولية في العمل والتي تعني تحمّل الفرد التزاماته واختياراته وقراراته المترتبة على التصرفات الصادرة عنه في العمل. ويرى بيرك وآخرون (٢٠٠٦) أنه لا بد أن يكون هناك من سيتابع ويسأل ويحاسب على هذه الالتزامات والاختيارات والقرارات، ومن يتابع ويسأل ويحاسب أمامه، ومن أجل ماذا يلتزم بأداء عمله أمامه للجميع. وهذا يعني أن الموظفين وقياداتهم سواء كانوا ممن يتبعون نظرية (X) أو نظرية (Y) مسؤولون جميعاً عن أداء العمل المكلفين به، ولا بد أن يحاسب الفرد على ما قام به من

العمل وهناك جزء على العمل في الدنيا وفي الآخرة. وبالتالي تستنتج الباحثة أن الإنسان سواء كان (عاملاً أو قائداً) القائم بهذا العمل سوف يُسأل ويُحاسب أمام الله يوم القيامة عن كل أعماله وإصدار الأحكام على الآخرين، فلقد قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم -: "لا تزول قدما ابن آدم يوم القيامة حتى يُسأل عن عمره فيم أفناه، وعن علمه ما فعل به، وعن ماله من أين اكتسبه وفيم أنفقه وعن جسمه فيم أبلاه (سنن الدارمي، كتاب المقدمة، ج ١، ٥٣٧، ص ١٤٤).

ممارسة الإدارة بالمسئولية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠:

تسعى رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتكوين مفهوم «وطن طموح» بحكومة فاعلة من خلال عدد من العوامل منها: الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات، وذلك سيشمل اتخاذ كل ما هو ممكن لتفعيل معايير عالية من المحاسبة والمساءلة عبر إعلان الأهداف والخطط ومؤشرات قياس الأداء ومدى النجاح في تنفيذها للجميع، كما سيتم مراجعة دقيقة للهياكل والإجراءات الحكومية وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات وتطويرها، بما يضمن الفصل الواضح بين عملية اتخاذ القرار وتنفيذه ومراقبة التنفيذ. وستتم المواصلة على استحداث وحدات في الحكومة ممكنة لمراقبة التنفيذ ومتابعة الأداء وفق أفضل الممارسات العالمية المتبعة، كما تتضمن الالتزامات تنمية الموارد البشرية بكل جهاز حكومي. لذا تولي رؤية المملكة ٢٠٣٠ أهمية كبيرة لعملية تطوير الموظفين. وقد شمل برنامج التحول الوطني العديد من المبادرات المرتبطة بهذه العملية، فمن الأولى أن تقوم مؤسسات التعليم العالي بعملية التطوير بشكل فعال.

ويمكن أن يكون لهذا النهج الإداري (الإدارة بالمسئولية) صلة وثيقة بالممارسات المتعلقة بتنمية جانب السلوك الإداري داخل مؤسسات التعليم لتفعيل متطلبات الرؤية الوطنية بأن "يتضمن مفهوم «وطن طموح» جانب المواطن المسؤول؛ الذي يوضح أن الوطن المنشود لا يكتمل إلا بتكامل الأدوار حيث أن الجميع لديهم أدوار يؤديونها "سواء كانوا عاملين في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع غير الربحي"، وعليهم مسؤوليات كثيرة تجاه الوطن والمجتمع والأسرة وتجاه النفس أيضاً. في الوطن المنشود سيتم استمرار العمل من أجل تحقيق الآمال والتطلعات، وسيتم السعي لتحقيق المنجزات والمكتسبات التي لن تأتي إلا

بتحمل الجميع من مواطنين وقطاع أعمال وقطاع غير ربحي لمسئولياتهم". (رؤية المملكة، ٢٠٣٠)

ويتوافق رأي الباحثة مع ما تتطلبه الرؤية في أن الإدارة بالمسئولية تحتاج إلى تحديد مهام والتزامات الموظفين، وتنظيمها وتنسيقها، وتقويمها، وتقديم النصح والمشورة ومراقبتها، وتحديد مهام ومسئوليات وأنشطة جميع (الإدارات والأقسام والوحدات) بالمؤسسة التعليمية. الدراسة الميدانية ونتائجها

أهداف الدراسة الميدانية:

هدف هذا البحث إلى التعرف على أبعاد للإدارة بالمسئولية في الإسلام ومتطلباتها والكشف عن الفروق في مدى أهمية توفر أبعاد تبعا (الجنس، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في الإدارة).ومعرفة العلاقة بين ممارسة الإدارة بالمسئولية وبين ممارسة نظرية (X&Y) في مؤسسات التعليم العالي لتطوير أدائها في ضوء الرؤية المملكة ٢٠٣٠. تصميم أدوات الدراسة:

١. استبانة بعنوان الإدارة بالمسئولية: مدخل لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بهدف تحديد مدى أهمية مبادئ وأبعاد ومتطلبات الإدارة بالمسئولية بالمؤسسات التعليمية الجامعية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات ببعض الجامعات السعودية - من إعداد الباحثة.
٢. استبانة بحث بهدف تحديد "اتجاهات القيادات -المديرين- في افتراضات دوجلاس ماكجريجور حول نظرية (X&Y)": اعتمدت الباحثة في بنائها على افتراضات النظرية. وقد تم التأكد من صدق الأدوات على النحو التالي:

١. صدق الاستبانة الأولى للدراسة: للتأكد من صدق الاستبانة الأولى للدراسة استخدمت الباحثة طريقتين لقياس الصدق على النحو التالي: ١- صدق المحتوى: للتحقق من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرض (الاستبانات) بصورتها الأولية على بعض أساتذة كليات التربية ببعض الجامعات السعودية بغرض التحكيم، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي أُعدت من أجله، وما إذا كانت العبارات واضحة وتنتمي إلى المحور المحدد لها أم لا.

٢. الصدق الثنائي (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة الأولى والثانية): اعتمدت الباحثة في حساب صدق الأداة الأولى للدراسة على أسلوب الصدق الثنائي بهدف التعرف على

مدى الاتساق الداخلي لهذه الأداة البحثية من خلال معامل بيرسون الداخلي "Pearson Correlation" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لباقي العبارات في فقرات الاستبانة التي تنتمي إليها من أجل قياس مدى صلاحية العبارات المتضمنة في هذه الأداة، أي "صدق المضمون" وكذلك الاتساق بين الدرجة الكلية للاستبانة، ودرجة كل محور من محاور الاستبانة، والجدول رقم (١) التالي يوضح مدى اتساق الاستبانة داخلياً من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة ودرجة الاستبانة الكلية بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية البالغ عددها (٣٠ فرداً).

جدول (١)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية (ن = ٣٠)

الارتباط بالدرجة الكلية	الفقرات								
*.٨٢٧	٤١	*.٨٢٥	٣١	*.٧٢٤	٢١	*.٨٦١	١١	*.٨٣٧	١
*		*		*		*		*	
*.٨٢٧	٤٢	*.٨٣٩	٣٢	*.٨٦٧	٢٢	*.٧٨٦	١٢	*.٨٣٥	٢
*		*		*		*		*	
*.٨٣٨	٤٣	*.٧٦٣	٣٣	*.٧٣٩	٢٣	*.٨٠٦	١٣	*.٧٤١	٣
*		*		*		*		*	
*.٨٢٨	٤٤	*.٩٣٠	٣٤	*.٧٣٤	٢٤	*.٩٢٨	١٤	*.٧٠٦	٤
*		*		*		*		*	
*.٨٢٥	٤٥	*.٧٥٣	٣٥	*.٧٩٥	٢٥	*.٩٣٨	١٥	*.٧٨٠	٥
*		*		*		*		*	
*.٧٨٩	٤٦	*.٩٢٣	٣٦	*.٨٤٢	٢٦	*.٨٠٥	١٦	*.٨٥٦	٦
*		*		*		*		*	
*.٨٩٢	٤٧	*.٩٢٤	٣٧	*.٨٢٣	٢٧	*.٨٤٢	١٧	*.٧٦٩	٧
*		*		*		*		*	
*.٩٢٣	٤٨	*.٨٠٥	٣٨	*.٧٨٦	٢٨	*.٨٣٥	١٨	*.٨١٢	٨
*		*		*		*		*	
*.٧٢٨	٤٩	*.٨٢١	٣٩	*.٧٨٩	٢٩	*.٨٤٦	١٩	*.٦٩٩	٩
*		*		*		*		*	
*.٧٨٨	٥٠	*.٨٥٦	٤٠	*.٦٨٠	٣٠	*.٨٤٧	٢٠	*.٧١٢	١٠
*		*		*		*		*	

\* \* دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول رقم (١) السابق أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى ٠.٠١، وبهذا تتكون الاستبانة في صورتها النهائية من (٥٠) عبارة (ملحق ١).

### ثبات الاستبانة الأولى:

استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ، وهي معادلة تستخدم لإيضاح المنطق العام لثبات الاختبارات والمقاييس، وبلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة ٠.٨٥١، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الاستبانة.

إعادة تطبيق الاستبانة: للتأكد من ثبات الاستبانة تم تطبيق الاستبانة ثم إعادة تطبيقها بعد شهر على عينة استطلاعية بلغ عددها (٣٠ فرداً)، ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين، ويوضح الجدول رقم (٢) نتائج هذا التطبيق.

#### جدول (٢)

معاملات ارتباط إعادة التطبيق وألفا كرونباخ لأبعاد ومجموع الاستبانة الأولى (ن = ٣٠)

معامل ألفا كرونباخ	الدلالة	معامل بيرسون	الأبعاد
٠.٨٨٠	٠.٠١	٠.٩١٠	أولاً - مبدأ المسؤولية الراحية
٠.٨٥٠	٠.٠١	٠.٨٨٩	ثانياً - مبدأ الجزاء (الثواب والعقاب)
٠.٨٤٠	٠.٠١	٠.٨٦٩	ثالثاً - مبدأ المساءلة الفردية
٠.٨٢٥	٠.٠١	٠.٨٥٤	رابعاً - مبدأ الشورى والتواصل في اتخاذ القرارات
٠.٨٣٥	٠.٠١	٠.٩١٢	خامساً - التخطيط لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسؤولية
٠.٨٤٥	٠.٠١	٠.٩٠٥	سادساً - التنظيم الإداري لتحديد مراكز المسؤولية
٠.٩٠٣	٠.٠١	٠.٩٠٩	سابعاً - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في مراكز المسؤولية
٠.٨٥٩	٠.٠١	٠.٩٢٥	ثامناً - تحليل الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط
٠.٨٢٦	٠.٠١	٠.٨٦٩	تاسعاً - توفير نظام تقارير أداء متكامل لمراكز المسؤولية
٠.٨٤٥	٠.٠١	٠.٨٧٧	عاشراً - توفير نظام حوافر فعال لتعزيز الإدارة بالمسئولية
٠.٨٥١	٠.٠١	٠.٨٩٢	مجموع الأبعاد

يتضح من الجدول رقم (٢) السابق أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى ٠.٠٠١، وذلك يبرهن أن الأداة الأولى للدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يؤكد على صلاحية هذه الاستبانة للتطبيق على أفراد العينة.

### ثبات الاستبانة الثانية:

استخدمت الباحثة معادلة ألفا كرونباخ لإيضاح المنطق العام لثبات الاستبانة الثانية للدراسة وبلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة ٠.٨٩٨، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات الاستبانة.

### إعادة تطبيق الاستبانة:

وللتأكد من ثبات الاستبانة الثانية تم تطبيقها ثم إعادة تطبيقها بعد شهر على عينة استطلاعية عددها (٣٠ فرداً) ثم حساب معامل ارتباط بيرسون، ويوضح جدول رقم (٣) معاملات ارتباط إعادة التطبيق وألفا كرونباك لأبعاد ومجموع الاستبانة.

جدول (٣)  
معاملات ارتباط إعادة التطبيق وألفا كرونباك لأبعاد ومجموع الاستبانة (ن = ٣٠)

الأبعاد	معامل بيرسون	الدلالة	معامل ألفا كرونباك
افتراضات نظرية X	٠.٩٢٢	٠.٠١	٠.٩٠١
افتراضات نظرية Y	٠.٩٠٥	٠.٠١	٠.٨٩٥
مجموع الأبعاد	٠.٩١٤	٠.٠١	٠.٨٩٨

يتضح من الجدول رقم (٣) السابق أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى ٠.٠٠١، وذلك يؤكد ثبات هذه الاستبانة.

الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة: للتأكد من اتساق الاستبانة داخلياً قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة ودرجة الاستبانة الكلية بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية، ويوضح جدول رقم (٤) التالي هذه النتائج.

جدول (٤)  
معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية (ن = ٣٠)

الفقرات	الارتباط بالدرجة الكلية	الفقرات	الارتباط بالدرجة الكلية
١	**٠.٨٤٧	٩	**٠.٨٣٦
٢	**٠.٨٦٥	١٠	**٠.٩٣٦
٣	**٠.٨٤١	١١	**٠.٨٦٦
٤	**٠.٧٣٩	١٢	**٠.٩٠٨
٥	*٠.٧٧٨	١٣	**٠.٩١٨
٦	**٠.٨٣٦	١٤	**٠.٨٠٦
٧	**٠.٧٧٢	١٥	**٠.٨٦٢
٨	**٠.٨٢٠	١٦	**٠.٨٥٧

\*\* دال عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول رقم (٤) السابق أن جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى ٠.٠٠١، وبهذا تتكون الاستبانة في صورتها النهائية من (١٦) عبارة.  
وصف مجتمع وعينة البحث:

بلغت عينة الدراسة (٣٨٥٦) فردًا من القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة المملكة  
التالية: أم القري، والملك عبد العزيز، والباحة، والأميرة نورة، والجوف، والقصيم، والملك  
سعود، والملك فهد للبترول والمعادن، وطيبة. والجدول (٥) التالي يوضح مجتمع وعينات  
الدراسة (حسب الجنس) من هذه الجامعات السعودية.

جدول (٥)  
مجتمع وعينات البحث من الجامعات السعودية

إجمالي مجتمع الدراسة وعينتها		مجتمع الدراسة / اسم الجامعة
الإناث	الذكور	
٢٧٤١	٥٨٥٣	جامعة أم القرى
٢٣٢	٣٥٧	العينة
٣٣٤١	٢٤٠٩	جامعة الملك عبد العزيز
٣٨٩	٣٤٦	العينة
٢٥٤	٢٢٦	جامعة الباحة
٨٥	٦٠	العينة
٢١٠٠	٧٣	جامعة الأميرة نورة
٣٤٨	٢١	العينة
١٠١	١٦٤	جامعة الجوف
٣٣	٣٦	العينة
٧٩٩	٤١٣	جامعة القصيم
١٦٦	١٠٢	العينة
٢٩٦٤	٢١٤٣	جامعة الملك سعود
٢٧١	٣٧١	العينة
٢٠	١٥٠٠	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
٩	٥٧٧	العينة
٧٢٩	٤٢٦	جامعة طيبة
٢٢٠	٢٣٣	العينة

يتضح من إحصائيات الجدول رقم (٥) السابق أن عدد عينة الذكور بلغت (٢١٠٣) مفردة، بينما بلغت عينة الإناث (١٧٥٣) مفردة، ويقدم الجدول التالي رقم (٦) وصفاً لعينة البحث طبقاً لمتغير الجنس والخبرة والدورات التدريبية لمن تم التطبيق عليهم (بلغ إجمالي العينة من الجنسين ٣٨٥٦ مفردة).

جدول (٦)  
عينة البحث طبقاً لمتغيرات الدراسة (ن = ٣٨٥٦)

المتغير	الفئات	ك	%
الجنس	ذكور	٢١٠٣	٥٤.٥
	إناث	١٧٥٣	٤٥.٥
الخبرة	أقل من ٥ سنوات.	١١٣٠	٢٩.٣
	من ٥ سنوات- أقل من ١٠ سنوات.	١٦٩٣	٤٣.٩
	من ١٠ سنوات- فأكثر.	١٠٣٣	٢٦.٨
الدورات	ثلاث دورات تدريبية فأكثر.	١٩٧٤	٥١.٢
	دورتان تدريبيتان	٣٧٨	٩.٨
	دورة تدريبية واحدة.	١٨٩	٤.٩
	لم التحق بأي دورة تدريبية.	١٣١٥	٣٤.١

### نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت المعالجة الإحصائية للاستبانة عن التوصل إلى عدة نتائج كما يلي:

إجابة السؤال الأول: ما درجة توفر أبعاد الإدارة بالمسئولية (مبدأ المسئولية الراحية، مبدأ الجزاء، مبدأ المسئولية الفردية، مبدأ الشورى) لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

### جدول (٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في توفر المتطلبات (مبدأ المسئولية الراحية، مبدأ الجزاء، مبدأ المسئولية الفردية، مبدأ الشورى)

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
٢	متوسطة	٠.٧٤٦	٣.٣٧	مبدأ المسئولية الراحية
٤	متوسطه	٠.٨١٦	٣.٢٧	مبدأ الجزاء
٣	متوسطة	٠.٦٨٧	٣.٣٥	مبدأ المسئولية الفردية
١	عالية	٠.٧٩٩	٣.٤٠	مبدأ الشورى
-	متوسطة	٠.٧١٣	٣.٣٥	الدرجة الكلية

## جدول (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في توفر بعد (مبدأ المسئولية  
الراعية)

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٢	عالية	٠.٦٧	٣.٤٦	تحدد القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي أساليب وقواعد العمل الإداري بالجامعة.
٤	متوسطة	٠.٩٨	٣.٢٩	تراقب القيادات أنشطة العمل الإداري بمؤسسات التعليم الجامعي في كافة مراحلها.
١	عالية	٠.٦٨	٣.٤٩	تضع القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي غايات وأهداف طموحة لتحسين العمل الإداري.
٥	متوسطة	١.٠٤	٣.٢٢	تجسد القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي القدوة في تبني رسالة ورؤية وقيم الإدارة بالمسئولية.
٣	متوسطة	٠.٨٩	٣.٣٧	توظف القيادات التقنيات الحديثة والمتقدمة في دعم أنشطة العمل الإداري بمؤسسات التعليم الجامعي.

## جدول (٩)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في توفر بعد (الجزاء: العقاب  
والثواب)

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١	عالية	٠.٨٧	٣.٤٦	تحتفي المؤسسات التعليمية الجامعية بالإجازات وتعترف بالتميز لدي أفراد القيادة الجامعية.
٥	متوسطة	١.١٦	٣.١٠	تطبق القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي مبدأ الجزاء بأساليب وأدوات متنوعة وفعالة.
٢	متوسطة	٠.٨٨	٣.٣٢	تضمن القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي حق الجميع في التفوق والتميز وفق ما يمتلكونه من قدرات.
٣	متوسطة	١.٠٤	٣.٢٤	تضع المؤسسات التعليمية الجامعية رؤية لمبادئ الثواب والعقاب سهلة الفهم وملهمة وقابلة للتطبيق.
٤	متوسطة	١.٠٤	٣.٢٢	تطبق المؤسسات التعليمية الجامعية معايير المحاسبية حول الالتزامات والاختيارات والقرارات بين الأفراد.

جدول (١٠)  
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في توفر بعد (مبدأ المسئولية الفردية)

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١	عالية	٠.٧٧	٣.٥١	تفوض الصلاحيات والمسؤوليات في مجال القيادة بما يضمن الإنجاز وتطوير المؤسسات التعليمية الجامعية.
٥	متوسطة	١.١٥	٣.٠٧	تتبنى القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي معايير التكليف والمطالبة قبل العمل أولاً، ثم الاستجاب والمحااسبة بعد العمل.
٤	متوسطة	٠.٨٥	٣.٣٤	تشجع القيادات التزام الفرد بتنفيذ واجباته الوظيفية بحيث يصبح مسؤولاً عما يقوم به من سلوك أو أفعال، ويحاسب عليها.
٢	عالية	٠.٧٨	٣.٥١	ترسي القيادات مبدأ المساءلة حول الواجبات التي يلتزم الفرد القيام بها بمؤسسات التعليم الجامعي.
٣	متوسطة	٠.٨٣	٣.٣٧	تشجع القيادات التزام الأفراد أثناء العمل بأنظمة ومعايير وتعليمات المؤسسات التعليمية الجامعية.

جدول (١١)  
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في توفر بعد (الشورى في اتخاذ القرارات)

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٢	عالية	٠.٨٤	٣.٤١	تعتمد القيادات على استراتيجيات تواصل إبداعية وفعالة بمؤسسات التعليم الجامعي.
٣	متوسطة	٠.٩٥	٣.٣٩	تتخذ القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي القرارات المناسبة المبنية على معطيات دقيقة.
٥	متوسطة	٠.٩٩	٣.٣٤	ترسي القيادات الجامعية مبادئ بما يضمن وجود ثقافة تواصل فعالة في بيئة العمل الجامعي.
٤	متوسطة	١.٠٢	٣.٣٧	تشجع القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي المرؤوسين على الاشتراك بنصيب فعال في صنع واتخاذ القرارات.
١	عالية	٠.٧٥	٣.٥١	تقدم القيادات النصح والمشورة، ثم المراقبة للعاملين بمؤسسات التعليم الجامعي.

بناء على الجداول السابقة (٧- ١١) يُلاحظ أن درجة توفر أبعاد الإدارة بالمسئولية بجامعة المملكة من وجهة نظر أفراد الدراسة كانت متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٣.٣٥) بانحراف معياري (٠.٧١) وهذه النتيجة دون المستوى المطلوب من حيث توافر أبعاد الإدارة بالمسئولية في ظل سعي الرؤية الوطنية والجامعات ممثلة بقياداتها في تحسين الأداء. وربما يرجع السبب إلى أنها فكرة حديثة، ولعدم معرفة معاييرها وآليات تطبيقها. كما نلاحظ أن ترتيب متطلب الشورى في اتخاذ القرارات كان الأول ثم المسئولية الراحية ثم المسئولية الفردية ثم الجزاء (الثواب والعقاب). ويُعزى ذلك إلى أن القيادات في الجامعات يمارسون متطلب الشورى في مجالس الأقسام والكليات ومجلس الجامعة. فالجامعات ذات تنظيم عضوي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات. كما أن هذه النتيجة تؤكد أهمية توفر الوازع الديني عند القيادات بالجامعات السعودية ولديهم استشعار للمسئولية عن سلوكهم وسلوك الآخرين أمام الله عز وجل، فأساس النظام الجامعي في المملكة العربية السعودية قائم على كتاب الله والسنة الشريفة؛ وهذا يتفق مع ما أوصت به دراسة ممدوح (٢٠٠٦) ببناء المساءلة الإدارية على الأساس الشرعي، ونجد أن متطلب الجزاء (الثواب والعقاب) كان الأخير في الترتيب. وهذا يعني أن درجة ممارسة المحاسبة متوسطة بالجامعات، وبذلك تتوافق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات منها (الشهراني، ٢٠١٠، الطراونة والعضايلة، ٢٠١٠). كما تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات بضرورة وجود نظام فعال للمتابعة والمحاسبة في مؤسسات التعليم كدراسة كل من (Rothchild، ٢٠١١، ناصف، ٢٠٠٨، طه، ٢٠٠٤، Kochanski، ٢٠٠١). وهذا يؤكد أهمية تطبيق نهج الإدارة بالمسئولية في مؤسسات التعليم العالي.

إجابة السؤال الثاني: ما درجة ممارسة أبعاد الإدارة بالمسئولية (التخطيط، التنظيم الإداري، مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، تحليل الانحرافات في الأداء، تقرير متكامل، الحوافز) لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

## جدول (١٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في ممارسة متطلبات الإدارة بالمسئولية (التخطيط، التنظيم الإداري، مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، تحليل الانحرافات في الأداء، تقرير متكامل الحوافز) من منظور إسلامي لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
١	عالية	٠.٧٠٦	٣.٤٩٣	التخطيط لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسئولية
٣	عالية	٠.٧٠١	٣.٤٠٥	التنظيم الإداري في مراكز المسئولية
٦	متوسطة	١.٠٤٥	٣.٢١٠	مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في مراكز المسئولية
٥	متوسطة	٠.٩٣٨	٣.٢٤٩	تحليل الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط
٢	عالية	٠.٨٢٩	٣.٤٢٠	توفير نظام تقارير أداء متكامل لمراكز المسئولية
٤	متوسطة	٠.٩٢٨	٣.٢٨٣	توفير نظام حوافز فعال لتعزيز الإدارة بالمسئولية
	متوسطة	٠.٧٢٩	٣.٣٤٣	الدرجة الكلية

## جدول (١٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في مطلب التخطيط لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسئولية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٢	عالية	٠.٦٧	٣.٥٦	تعريف الأفراد بالاتجاهات والقضايا الإدارية المعاصرة، ومدى تأثيرها في تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي
١	عالية	٠.٦٦	٣.٦٣	وضع خطة إدارية مرنة تسمح بمشاركة جميع أعضاء القيادات الجامعية في تطوير الأداء المؤسسي
٣	عالية	٠.٨٧	٣.٤٩	التخطيط لإدارة التغيير باستراتيجيات إبداعية في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي
٥	متوسطة	١.٠٢	٣.٣٤	وضع خطط إدارية تنفيذية تترجم الخطة الاستراتيجية وتحدد الأدوار لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسئولية
٤	عالية	٠.٩٢	٣.٤٤	استثمار نتائج التقييمات السابقة بالجامعة في التخطيط لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسئولية

## جدول (١٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في متطلب التنظيم الإداري في مراكز المسئولية

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١	عالية	٠.٧٤	٣.٥٤	نشر ثقافة التنظيم الإداري لتحديد مراكز المسئولية لجميع القيادات الجامعية
٥	متوسطة	١.٠٢	٣.٢٤	تتبنى القيادات مجموعة من المعايير المتصلة بالتنظيم الإداري للحكم على فاعلية أداء المؤسسات الجامعية.
٢	عالية	٠.٨٧	٣.٥١	تتأكد القيادات الجامعية من أن كل الأفراد العاملين في التنظيم الإداري يعرفون أعباءهم الوظيفية بصورة واضحة.
٤	متوسطة	٠.٩٦	٣.٣٢	تناقش القيادات مع الأفراد تصوراتهم حول الأعباء والمسئوليات المحددة لهم، وتعمل على تحديثها من وقت لآخر بمعرفتهم.
٣	عالية	٠.٨٤	٣.٤١	تحرص القيادات الجامعية على أن يضع كل موظف خطة عمل تفصيلية حسب نماذج معتمدة تتضمن الأعمال والمراجعات.

## جدول (١٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في متطلب مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١	متوسطة	١.٠٨	٣.٣٢	تستخدم القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي مؤشرات الأداء الفعلي لتقديم الدعم والمتابعة والتقييم وتحسين بيئة التعلم.
٣	متوسطة	١.١٧	٣.٢٢	تتبنى القيادات أدوات قياس متنوعة في مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في مراكز المسئولية.
٢	متوسطة	١.١١	٣.٢٢	تهتم القيادات بجميع العناصر والمكونات ذات العلاقة بالأداء الفعلي بمؤسسات التعليم الجامعي.
٤	متوسطة	١.٠٩	٣.١٧	تحدد القيادات مواعيد المراجعات ومتابعة سير العمل، ونمط المساعدات المقدمة إلى الموظف حسب خطة العمل.
٥	متوسطة	١.١٤	٣.١٢	تحرص القيادات على الوقوف على سير العمل ومتابعة مرحله والاطلاع على التقدم الذي يحرزه الموظف في إنجاز الأعمال.

## جدول (١٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في متطلب تحليل الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٥	متوسطة	١.١٨	٣.١٧	تستفيد القيادات من النماذج العالمية في تحليل الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط وسبل تطبيقها في الجامعات.
١	متوسطة	٠.٩٣	٣.٣٢	تحدد القيادات الجامعية الشخص المسئول عن الأداء بمختلف المستويات الإدارية من أجل تحديد المسئولية تجاه الانحرافات الناتجة عن الأداء.
٤	متوسطة	١.١٠	٣.٢٠	تتوفر لدي القيادات بيانات فعلية لربط الأداء الفعلي بالأداء المخطط لمراكز المسئولية في المؤسسات التعليمية الجامعية.
٣	متوسطة	١.٠٠	٣.٢٧	تسعى القيادات الجامعية إلى مراقبة الانحرافات والسعي لمعرفة أسبابها ومحاسبة المسئولين عن حدوثها.
٢	متوسطة	١.٠١	٣.٢٩	تحرص القيادات على إبلاغ الموظف بنتائج ما أنجزه من أعمال وما لم يُنجز في ضوء الأداء المخطط.

## جدول (١٧)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في متطلب توفير نظام تقارير أداء متكامل

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١	عالية	٠.٨٧	٣.٥٤	تستخدم القيادات تقارير الأداء لزيادة الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية الجامعية.
٤	متوسطة	٠.٩١	٣.٣٤	تعد القيادات تقاريرها وفقاً للمستويات الإدارية الموضحة في التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية الجامعية.
٥	متوسطة	١.٠٨	٣.٢٩	يتم رفع تقارير الأداء من المستوى الإداري الأدنى إلى المستوى الإداري الأعلى المسئول عنه في الوقت المناسب وبالسعة اللازمة.
٣	متوسطة	٠.٨٩	٣.٣٩	تعرض القيادات التقارير الدورية على الموظفين، وتوضح أمامهم مدي مطابقتها للمهام والمسئوليات المحددة سلفاً.
٢	عالية	٠.٩٠	٣.٥٤	يوضح نظام التقارير حول الأداء المتكامل لمراكز المسئولية أسباب القصور (إن وُجد)، وسبل العلاج لعدم التكرار.

## جدول (١٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة في متطلب توفير نظام حوافز فعال

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١	عالية	٠.٩٥	٣.٤١	توفر الجامعة الحوافز المناسبة للقادة الذين يمارسون المسئولية.
٢	متوسطة	٠.٩٤	٣.٣٧	تهتم القيادات الجامعية بدراسة دوافع الأفراد واختيار أنماط الحوافز المناسبة من وجهة نظرهم.
٤	متوسطة	١.١٣	٣.٢٢	تحدد القيادات الجامعية معايير منح الحوافز وشروطها أمام أفراد المؤسسات التعليمية الجامعية.
٥	متوسطة	١.١٧	٣.١٥	يسود نظام تحديد الحوافز ثقافة العدالة المبنية على معايير عالية من النزاهة بحيث لا يكافأ الفرد إلا بالقدر الذي حققه من إنجاز.
٣	متوسطة	١.٠٧	٣.٢٧	يحدد نظام الحوافز بالمؤسسات التعليمية الجامعية جزاء كل موظف عن مسؤولياته ومدى تحقيق الجودة والإتقان في العمل.

تشير الجداول (١٢ - ١٨) أن درجة ممارسة متطلبات الإدارة بالمسئولية بالجامعات السعودية متوسطة بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (٣.٣٤) وانحراف معياري (٠.٧٢). ويتضح أن الأول في الترتيب كان مبدأ التخطيط لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسئولية ثم جاء مبدأ توفير نظام تقارير أداء متكامل لمراكز المسئولية ثانيًا، ومبدأ التنظيم الإداري لتحديد مراكز المسئولية ثالثًا، ومبدأ توفير نظام حوافز فعال لتعزيز الإدارة بالمسئولية رابعًا، ومبدأ تحليل الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط خامسًا، وأخيرًا مبدأ مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في مراكز المسئولية. وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة Kochanski (٢٠٠١) التي توصلت إلى أن التخطيط أحد الخطوات الأساسية التي تعتمد عليها المسألة؛ وأيضًا تتفق مع دراسة Brooks (٢٠٠٠) التي أشارت إلى جوانب مهمة في مجال بناء الإدارة بالمسئولية في المؤسسات التعليمية أهمها: (تحديد المعايير والمؤشرات، وجود حوافز ثابتة، بناء مقدرة المؤسسة، تعريف وتوضيح نظام المساءلة للمؤسسات والجمهور، المراجعة والمراقبة المستمرة لنظام المساءلة، والمساءلة من أهم جوانب المسئولية). كما تشير هذه النتيجة إلى اهتمام القيادات في الجامعات السعودية بأهم

الممارسات الإدارية وهي التخطيط والتنظيم وعمل تقارير الأداء التي حصلت على متوسط حسابي عالٍ؛ ومن ثم تحليل الانحرافات ومقارنة الأداء التي تحقق الجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي. وبالتالي فإن هذه النتيجة تعكس الواقع الحالي للجامعات السعودية؛ فلقد حصلت أربع جامعات من مجتمع الدراسة على الاعتماد الأكاديمي (جامعة الملك فهد، جامعة الملك سعود، وجامعة أم القرى، جامعة الملك عبد العزيز) وهناك جامعات في طريقها للحصول على الاعتماد. والاعتماد ينتج من تحقيق المسئولية كما يؤكد ذلك بيرك وآخرون (٢٠٠٦) والشخبي (٢٠٠٦). أي أن هناك تركيزاً في الجامعات لتأخذ دورها في الحراك التنموي لتحقيق متطلبات الرؤية الوطنية من خلال ممارستها لمتطلبات الإدارة بالمسئولية. الفرضية الأولى من فرضيات البحث:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في توفر متطلبات الإدارة بالمسئولية (مبدأ المسئولية الراحية، مبدأ الجزاء، مبدأ المسئولية الفردية، مبدأ الشورى) لتطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد الدراسة تبعاً لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية في الإدارة).  
أولاً: الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الجنس: للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار مان ويتني Z للعينات اللابارمترية للأزواج المستقلة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، كما هو موضح بالجدول (١٨) التالي.

جدول (١٩)

متوسط ومجموع الرتب وقيمة Z ومستوى دلالة الفرق بين رتب درجات ذكور وإناث عينة الدراسة في درجة توفر متطلبات الإدارة بالمسئولية

الأبعاد	النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	الدلالة
مبدأ المسئولية الراعية	ذكور	٢١٠٣	٢٣.٤١	٢٥٧.٥٠	٠.٨٠٠	غير دال عند ٠.٠٥
	إناث	١٧٥٣	٢٠.١٢	٦٠٣.٥٠		
مبدأ الجزاء	ذكور	٢١٠٣	٢١.١٤	٢٣٢.٥٠	٠.٠٤٥	غير دال عند ٠.٠٥
	إناث	١٧٥٣	٢٠.٩٥	٦٢٨.٥٠		
مبدأ المسئولية الفردية	ذكور	٢١٠٣	١٨.٧٧	٢٠٦.٥٠	٠.٧٤١	غير دال عند ٠.٠٥
	إناث	١٧٥٣	٢١.٨٢	٦٥٤.٥٠		
مبدأ الشورى	ذكور	٢١٠٣	١٧.٧٣	١٩٥.٠٠	١.٠٩	غير دال عند ٠.٠٥
	إناث	١٧٥٣	٢٢.٢٠	٦٦٦.٠٠		
المجموع	ذكور	٢١٠٣	١٨.٥٥	٢٠٤.٠٠	٠.٧٩٥	غير دال عند ٠.٠٥
	إناث	١٧٥٣	٢١.٩٠	٦٥٧.٠٠		

يتضح من النتائج الإحصائية المتضمنة في الجدول (١٩) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطي رتب درجات ذكور وإناث عينة الدراسة في مدي توفر أبعاد الإدارة بالمسئولية في (مبدأ المسئولية الراعية، مبدأ الجزاء، مبدأ المسئولية الفردية، مبدأ الشورى)، عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

في ضوء آراء النوعين تتفق آراء القيادات (المنتسبين والمنتسبات) للجامعات السعودية التي تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية فيها علي مدي أهمية توفر أبعاد الإدارة بالمسئولية في جميع جوانبها: (مبدأ المسئولية الراعية، مبدأ الجزاء، مبدأ المسئولية الفردية، مبدأ الشورى) من أجل المساهمة في تحقيق متطلبات أهداف التعليم العالي، والتي

وردت في رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومن ثم اتفقت آراء الجنسين من القيادات التربوية حول وجوب البحث في كيفية تطوير إدارات مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة من خلال هذا النهج الإداري ( الإدارة بالمسئولية ) في إدارة مؤسسات التعليم الجامعي السعودي. ولعل هذه النتائج الميدانية تتفق مع ما خلصت إليه تحليلاً دراسة Schmitt (٢٠١٥) حول وجود تحديات يلزم التغلب عليها من أجل توفر متطلبات تساعد مسؤولي الإدارة في جميع جوانبها بالمؤسسات التعليم العالي.

وتستخلص الباحثة أن القيادات (المنتسبين والمنتسبات) في مؤسسات التعليم العالي مسؤولة عما تقوم به من سلوك وأفعال وسوف تحاسب على هذه الأفعال أمام الله وضمايرهم والإدارة العليا والحكومة والمجتمع. قال تعالى: مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ ۖ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا ۗ وَمَا رَبُّكَ بِظَلَّامٍ لِّلْعَبِيدِ (فصلت: ٤٦). وقال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته..." (صحيح البخاري، باب الجمعة، ج ١، ٨٥٣، ص ٣٠٤)

ثانياً: الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة: للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال واليس للعينات اللابازامترية للأزواج المستقلة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، والجدول (٢٠) يوضح ذلك.

## جدول (٢٠)

متوسط الرتب وقيمة كروسكال واليس ودلالة الفروق بين  
رتب درجات عينة الدراسة في توفر متطلبات الإدارة بالمسئولية تبعًا لمتغير الخبرة

الأبعاد	السنوات	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال	الدلالة
مبدأ المسئولية الراعية	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٦٩٣	٢٢.٥٠	٥.٦٦	دال عند ٠.٠٥
	١٠ سنوات فأكثر.	١٠٣٣	٢٥.٥٩		
	أقل من ٥ سنوات.	١١٣٠	١٤.٥٤		
مبدأ الجزاء	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٦٩٣	٢١.٦١	٠.١٠١	غير دال عند ٠.٠٥
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٣٣	٢٠.٨٢		
	أقل من ٥ سنوات	١١٣٠	٢٠.٢٥		
مبدأ المسئولية الفردية	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٦٩٣	١٩.١١	٠.٨٤٧	غير دال عند ٠.٠٥
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٣٣	٢٢.٦٤		
	أقل من ٥ سنوات	١١٣٠	٢٢.٣٣		
مبدأ الشورى	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٦٩٣	٢٠.٢٨	١.١٣	غير دال عند ٠.٠٥
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٣٣	٢٤.٠٩		
	أقل من ٥ سنوات	١١٣٠	١٩.٢٥		
المجموع	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٦٩٣	١٨.٦٧	١.٢٩	غير دال عند ٠.٠٥
	١٠ سنوات فأكثر	١٠٣٣	٢٤.٠٩		
	أقل من ٥ سنوات	١١٣٠	٢١.٦٧		

يتضح من الجدول ( ٢٠ ) السابق وجود فرق دال إحصائيًا بين متوسطي رتب درجات عينة الدراسة في توفر متطلبات الإدارة بالمسئولية (مبدأ المسئولية الراعية) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لصالح ذوي الخبرة أكثر من عشرة سنوات، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن لهم معرفة أكبر في ممارسة أداء أعمالهم فيمارسون مسئوليتهم بإتقان أكثر من غيرهم، مما يجعلهم يدركون أنهم مسؤولون عن أداء أعمال سوف يحاسبون عليها من قِبَل الخالق والآخريين، لذا يعملون على إتقان أدائهم، مما يؤكد أن الإدارة بالمسئولية تعتمد على الممارسة كما ذكر ذلك بيرك وآخرون (٢٠٠٦).

ثالثاً: الفروق الإحصائية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في الإدارة: للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار كروسكال واليس للعينات اللابارامترية للأزواج المستقلة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، والجدول رقم (٢١) يوضح ذلك.

جدول (٢١)

متوسط الرتب وقيمة كروسكال واليس ومستوى الدلالة الفرق بين رتب درجات عينة الدراسة في توفر متطلبات الإدارة بالمسئولية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في الإدارة

الأبعاد	الدورات التدريبية	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال	الدلالة
مبدأ المسئولية الراحية	ثلاث دورات تدريبية فأكثر	١٩٧٤	٢٢.١٩	١.٦٤	غير دال عند ٠.٠٥
	دورتان تدريبيتان	٣٧٨	٢٣.٧٥		
	دورة تدريبية واحدة	١٨٩	٢٤.٧٥		
	لم ألتحق بأي دورة تدريبية.	١٣١٥	١٧.٨٩		
مبدأ الجزاء	ثلاث دورات تدريبية فأكثر	١٩٧٤	٢١.٦٠	٠.٥٤٤	غير دال عند ٠.٠٥
	دورتان تدريبيتان	٣٧٨	١٨.١٢		
	دورة تدريبية واحدة	١٨٩	١٧.٠٠		
	لم ألتحق بأي دورة تدريبية	١٣١٥	٢١.٥٠		
مبدأ المسئولية الفردية	ثلاث دورات تدريبية فأكثر	١٩٧٤	١٨.٥٥	٥.٠٥	غير دال عند ٠.٠٥
	دورتان تدريبيتان	٣٧٨	٢٩.٨٨		
	دورة تدريبية واحدة	١٨٩	١٠.٥٠		
	لم ألتحق بأي دورة تدريبية	١٣١٥	٢٣.٦٤		
مبدأ الشورى	ثلاث دورات تدريبية فأكثر	١٩٧٤	١٩.١٤	٢.٨٩	غير دال عند ٠.٠٥
	دورتان تدريبيتان	٣٧٨	٢٦.٠٠		
	دورة تدريبية واحدة	١٨٩	١٣.٠٠		
	لم ألتحق بأي دورة تدريبية.	١٣١٥	٢٣.٥٠		
المجموع	ثلاث دورات تدريبية فأكثر	١٩٧٤	٢٠.٦٩	١.٣٦	غير دال عند ٠.٠٥
	دورتان تدريبيتان	٣٧٨	١٩.٢٥		
	دورة تدريبية واحدة	١٨٩	١٣.٢٥		
	لم ألتحق بأي دورة تدريبية.	١٣١٥	٢٣.٠٧		

يتضح من الجدول (٢١) ما يلي:

- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب درجات عينة الدراسة في توفر أبعاد الإدارة بالمسئولية (مبدأ المسئولية الراحية، مبدأ الجزاء، مبدأ المسئولية الفردية، مبدأ الشورى) تعزى لمتغير الدورات التدريبية عند مستوى دلالة ٠.٠٥ وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جورج (٢٠١١) حول ضرورة العمل على نشر ثقافة المساءلة في المؤسسات بين العاملين بها من خلال ندوات ودورات تدريبية وذلك قبل التطبيق بفترة زمنية مناسبة. كما

توضح هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشخبي ( ٢٠١٢ ) حول مدى أهمية تبني نظام للمساءلة قائم على الشفافية والنزاهة وذلك من خلال عرض التقارير الدورية على جميع من يهمهم الأمر، وحتى يعرف كل منهم مدى تقدم النظام التعليمي في تحقيق أهدافه والصعوبات التي تعرقل حركته، وأن يعتمد تطبيق نظام المساءلة في التعليم على قاعدة الثواب والعقاب، أي إثابة العمل والأداء الأحسن سواءً على المستوى الفردي أو المؤسسي، وكذلك العقاب المادي والمالي والمعنوي للمؤسسات والأفراد المقصرين في أداء أعمالهم، وينعكس ذلك على مخرجات العملية ونواتجها، وأن يتم الابتعاد عن المحسوبية في تقويم الأداء بقدر الإمكان. وبالتالي يُعد التزام جميع العاملين (قيادات ومرؤوسين) بأداء واجباتهم ومسؤولياتهم مسؤولية شاملة ومتعددة الجوانب، وتقع هذه المسؤولية على جميع الأطراف في مؤسسات التعليم العالي بدءًا من القيادات في الإدارة العليا وانتهاءً بجميع الموظفين حسب صلاحيات كل منهم ومهامه المناطة به.

الفرضية الثانية من فروض البحث:

توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق الإدارة بالمسئولية وبين ممارسة نظرية (Y وX) في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للعينات البارامترية من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، والجدول رقم (٢٢) يوضح ذلك.

#### جدول (٢٢)

مصفوفة معاملات الارتباط بين تطبيق الإدارة بالمسئولية وبين ممارسة نظرية (Y وX) في مؤسسات التعليم العالي في المملكة

نظرية X	نظرية Y	الأبعاد
**٠.٦٢٠-	**٠.٤٤٧	أولاً - مبدأ المسؤولية الراحية
**٠.٤٥٥-	**٠.٤٤٩	ثانياً - مبدأ الجزاء (الثواب والعقاب)
**٠.٥٩٨-	**٠.٥١٦	ثالثاً - مبدأ المساءلة الفردية
**٠.٥٧٧-	**٠.٥٤٣	رابعاً - مبدأ الشورى والتواصل في اتخاذ القرارات
**٠.٥٦٨-	**٠.٤٩٤	خامساً - التخطيط لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسؤولية
**٠.٧٠٢-	**٠.٥٥٤	سادساً - التنظيم الإداري لتحديد مراكز المسؤولية
**٠.٨١٠-	**٠.٤٩٣	سابعاً - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في مراكز المسؤولية
**٠.٥٤٤-	**٠.٥٧٧	ثامناً - تحليل الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط
**٠.٦٣٩-	**٠.٧٢٦	تاسعاً - توفير نظام تقارير أداء متكامل لمراكز المسؤولية
**٠.٦٥١-	**٠.٥٢٣	عاشراً - توفير نظام حوافز فعال لتعزيز الإدارة بالمسئولية
**٠.٨١٢-	*٠.٦٢٥	مجموع الأبعاد

يتضح من الجدول (٢٢) ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين تطبيق أبعاد الإدارة بالمسئولية وتطبيق نظرية (Y) في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مما يعني أنه كلما زادت ممارسة تطبيق الإدارة بالمسئولية زادت ممارسة نظرية (Y) في مؤسسات التعليم العالي في المملكة، وذلك عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وتتوافق هذه النتيجة مع ما ذكره بيرك وآخرون (٢٠٠٦) "بأن المسئولية عن الممارسة الجيدة تجعل المعلومات عن الأداء متاحة وتحقق الفائدة لأصحاب العمل في تحسين جودة الأداء. فأداء العمل تحت حماية المسئولية يرتكز بشكل رئيس على الثقة والممارسة الجيدة". ص (١٨٩). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Kuchapski (٢٠٠١) أن إطار عمل المساءلة في التعليم يتضمن التخطيط والتقييم وحسن الاستجابة والاتصالات، وأن التخطيط للمساءلة يمثل أحد الخطوات الأساسية التي تعتمد عليها المساءلة، والتي تحتاج إلى توافر المعلومات عن الأداء من أجل تطوير أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية.

- توجد علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائيًا بين متطلبات تطبيق الإدارة بالمسئولية وتطبيق نظرية (X) في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، مما يعني أنه كلما قلت ممارسة تطبيق الإدارة بالمسئولية زادت ممارسة نظرية (X) في مؤسسات التعليم العالي في المملكة، وذلك عند مستوى دلالة (٠.٠٥). وتتفق هذه النتيجة الميدانية أيضًا مع نتائج دراسة حسين (٢٠٠٤) التي نادى بضرورة محاسبة المقصّر. وهذه النتيجة تؤكد أهمية تطبيق الإدارة بالمسئولية؛ والموظفين وقياداتهم سواء كانوا ممن يتبعون نظرية (X) أو نظرية (Y) كلهم مسؤولين عن أداء العمل المكلفين به. ولا بد أن يحاسب الفرد على ما قام به من العمل وهناك جزاء على العمل في الدنيا وفي الآخرة. وهذه النتيجة تؤكد أن الإدارة بالمسئولية تعتمد على المسئولية عن الممارسة، وبالتالي تجعل المعلومات عن الإدارة متاحة، وتحقق الفائدة للرؤساء (القادة) لتحسين جودة أداء كل الموظفين الذين يشرفون عليهم عن طريق معرفتهم بمقدار العمل الذي يجب أن يقوم به الموظف والوقت اللازم لإنجازه وما يحتاجه من أدوات، كما أنها تؤدي إلى إشعار المرؤوس (الفرد العامل) أنه مسؤول عن أداء أعماله وسوف يحاسب عليها من قبل الخالق والآخرين، لذا يعمل على إتقان أدائه.

الخلاصة:

في ضوء ما تم عرضه خلال الإطار النظري لبحث الإدارة بالمسئولية كمدخل لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، ومدى الاستفادة مما أبرزته الدراسات السابقة في بلورة مفهوم الإدارة بالمسئولية من منظور إسلامي، وإظهار أهميته بالنسبة للعمليات الإدارية من تخطيط ورقابة واتخاذ قرار وتقويم الأداء، ومن ثم الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بمؤسسات التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، وعلى ضوء ما أسفرت عنه المعالجات الإحصائية، وما أجابته الدراسة الميدانية علي سؤاليها، تستنتج الدراسة الحالية: أن الإسلام نظر إلى الفرد العامل في أي موقع كان (قائداً أو مرؤوس) على أنه حارس أمين؛ عليه أن ينصح الجهاز الوظيفي الذي ينتمي إليه، وينصح نفسه، يقول الرسول الكريم - عليه وعلى آله أفضل الصلاة والسلام: "ما من راع يسترعه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاش لها إلا حرم الله عليه رائحة الجنة". (صحيح البخاري، ج ٦، كتاب الأحكام، ٦٧٣٢، ص ٢٦١٤). لذا توصي الدراسة بتوفير أبعاد الإدارة بالمسئولية من منظور إسلامي كمدخل لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من خلال توفير الشواهد والأدلة والمؤشرات الموضحة في الجدول رقم (٢٣) التالي:

#### جدول (٢٣)

توفير أبعاد ومتطلبات الإدارة بالمسئولية كمدخل لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

أبعاد ومتطلبات الإدارة بالمسئولية	الشواهد والأدلة والمؤشرات على توفير أبعاد الإدارة بالمسئولية لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠
مبدأ المسئولية الراحية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحدد القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي أساليب وقواعد العمل الإداري بالجامعة.</li> <li>- تراقب القيادات أنشطة العمل الإداري بمؤسسات التعليم الجامعي في كافة مراحله.</li> <li>- تضع القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي غايات وأهداف طموحة لتحسين العمل الإداري.</li> <li>- تجسد القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي القدوة في تبني رسالة ورؤية وقيم الإدارة بالمسئولية.</li> <li>- توظف القيادات التقنيات الحديثة والمتقدمة في دعم أنشطة العمل الإداري بمؤسسات الجامعة.</li> </ul>
مبدأ الجزاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحثفي المؤسسات التعليمية الجامعية بالإنجازات وتعترف بالتميز لدي أفراد القيادة الجامعية.</li> <li>- تطبق القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي مبدأ الجزاء بأساليب وأدوات متنوعة وفعالة.</li> </ul>

<p>ابعد ومتطلبات الإدارة بالمسئولية</p> <p>الشواهد والأدلة والمؤشرات على توفير أبعاد الإدارة بالمسئولية لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠</p>	
<p>- تضمن القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي حق الجميع في التفوق والتميز وفق ما يمتلكونه من قدرات.</p> <p>- تضع المؤسسات التعليمية الجامعية رؤية لمبادئ الثواب والعقاب سهلة الفهم وملهمة وقابلة للتطبيق.</p> <p>- تطبق المؤسسات التعليمية الجامعية معايير المحاسبية حول الالتزامات والاختيارات والقرارات بين الأفراد.</p>	
<p>- تُفوّض الصلاحيات في مجال القيادة بما يضمن الإنجاز وتطوير المؤسسات التعليمية الجامعية.</p> <p>- تتبنى القيادات بالمؤسسات الجامعية معايير التكليف والمطالبة قبل العمل أولاً ثم الاستجواب والمحاسبة بعد العمل.</p> <p>- تشجع القيادات التزام الفرد بتنفيذ واجباته الوظيفية بحيث يصبح مسئولاً عما يقوم به من سلوك أو أفعال، ويحاسب عليها.</p> <p>- ترسي القيادات مبدأ المساءلة حول الواجبات التي يلتزم الفرد القيام بها بمؤسسات التعليم الجامعي.</p> <p>- تشجع القيادات التزام الأفراد أثناء العمل بأنظمة ومعايير وتعليمات المؤسسات التعليمية الجامعية.</p>	<p>مبدأ المسئولية الفردية</p>
<p>- تعتمد القيادات على استراتيجيات تواصل إبداعية وفعالة بمؤسسات التعليم الجامعي.</p> <p>- تتخذ القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي القرارات المناسبة المبنية على معطيات دقيقة.</p> <p>- ترسي القيادات الجامعية مبادئ بما يضمن وجود ثقافة تواصل فعالة في بيئة العمل الجامعي.</p> <p>- تشجع القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي المروسين على الاشتراك بنصيب فعال في صنع واتخاذ القرارات.</p> <p>- تقدم القيادات النصح والمشورة، ثم المراقبة للعاملين بمؤسسات التعليم الجامعي.</p>	<p>مبدأ الشورى</p>
<p>الشواهد والأدلة والمؤشرات على توفير متطلبات الإدارة بالمسئولية لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠</p>	<p>متطلبات الإدارة بالمسئولية</p>
<p>- تعريف الأفراد بالاتجاهات والقضايا الإدارية المعاصرة، ومدى تأثيرها في تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي.</p> <p>- وضع خطة إدارية مرنة تسمح بمشاركة جميع أعضاء القيادات الجامعية في تطوير الأداء المؤسسي.</p> <p>- التخطيط لإدارة التغيير باستراتيجيات إبداعية في تطوير مؤسسات التعليم الجامعي.</p> <p>- وضع خطط إدارية تنفيذية تترجم الخطة الاستراتيجية وتحدد الأدوار لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسئولية.</p> <p>- استثمار نتائج التقويمات السابقة بالجامعة في التخطيط لربط الأداء المؤسسي بمراكز المسئولية.</p>	<p>التخطيط</p>

<p>الشواهد والأدلة والمؤشرات على توفير أبعاد الإدارة بالمسئولية لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠</p>	<p>إبعاد ومتطلبات الإدارة بالمسئولية</p>
<p>- نشر ثقافة التنظيم الإداري لتحديد مراكز المسئولية لجميع القيادات الجامعية. - تتبنى القيادات مجموعة من المعايير المتصلة بالتنظيم الإداري للحكم على فاعلية أداء المؤسسات الجامعية. - تتأكد القيادات الجامعية من أن كل الأفراد العاملين في التنظيم الإداري يعرفون أعباءهم الوظيفية بصورة واضحة. - تناقش القيادات مع الأفراد تصوراتهم حول الأعباء والمسئوليات المحددة لهم، وتعمل على تحديثها من وقت لآخر بمعرفتهم. - تحرص القيادات الجامعية على أن يضع كل موظف خطة عمل تفصيلية حسب نماذج معتمدة تتضمن الأعمال والمراجعات.</p>	<p>التنظيم الإداري</p>
<p>- تستخدم القيادات بمؤسسات التعليم الجامعي مؤشرات الأداء الفعلي لتقديم الدعم والمتابعة والتقويم وتحسين بيئة التعلم. - تتبنى القيادات أدوات قياس متنوعة في مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في مراكز المسئولية. - تهتم القيادات بجميع العناصر والمكونات ذات العلاقة بالأداء الفعلي بمؤسسات التعليم الجامعي. - تحدد القيادات مواعيد المراجعات ومتابعة سير العمل، ونمط المساعدات المقدمة إلى الموظف حسب خطة العمل. - تحرص القيادات على الوقوف على سير العمل ومتابعة مراحلها، والاطلاع على التقدم الذي يحرزه الموظف في إنجاز الأعمال.</p>	<p>مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط</p>
<p>- تستفيد القيادات من النماذج العالمية في تحليل الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط وسبل تطبيقها. - تحدد القيادات الجامعية المسئول عن الأداء بمختلف المستويات الإدارية من أجل تحديد المسئولية تجاه الانحرافات الناتجة عن الأداء. - تتوفر لدي القيادات بيانات فعلية لربط الأداء الفعلي بالأداء المخطط لمراكز المسئولية في المؤسسات الجامعية. - تسعى القيادات الجامعية إلى مراقبة الانحرافات والسعي لمعرفة أسبابها ومحاسبة المسئولين عن حدوثها. - تحرص القيادات على إبلاغ الموظف بنتائج ما أنجزه من أعمال وما لم يُنجز في ضوء الأداء المخطط.</p>	<p>تحليل الانحرافات في الأداء</p>
<p>- تستخدم القيادات تقارير الأداء لزيادة الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية الجامعية. - تُعد القيادات تقاريرها وفقاً للمستويات الإدارية الموضحة في التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية الجامعية. - يتم رفع تقارير الأداء من المستوى الإداري الأدنى إلى المستوى الإداري الأعلى المسئول عنه في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة. - تعرض القيادات التقارير الدورية على الموظفين، وتوضح أمامهم مدي مطابقتها للمهام</p>	<p>توفير نظام تقرير أداء متكامل</p>

<p>الشواهد والأدلة والمؤشرات على توفير أبعاد الإدارة بالمسئولية لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠</p>	<p>أبعاد ومتطلبات الإدارة بالمسئولية</p>
<p>والمسئوليات المحددة سلفاً - يوضّح نظام التقارير حول الأداء المتكامل لمراكز المسئولية أسباب القصور (إن وُجد) وسبل العلاج.</p>	
<p>- توفر الجامعة الحوافز المناسبة للقادة الذين يمارسون الإدارة بالمسئولية. - تهتم القيادات الجامعية بدراسة دوافع الأفراد واختيار أنماط الحوافز المناسبة من وجهة نظرهم. - تحدد القيادات الجامعية معايير منح الحوافز وشروطها أمام أفراد المؤسسات التعليمية الجامعية. - يسود نظام تحديد الحوافز ثقافة العدالة المبنية على معايير عالية من النزاهة بحيث لا يكافأ الفرد إلا بالقدر الذي حققه من إنجاز. - يحدّد نظام الحوافز بالمؤسسات التعليمية الجامعية جزاء كل موظف عن مسؤولياته ومدى تحقيق الجودة والإتقان في العمل.</p>	<p>وجود نظام حوافز فعال لتعزيز الإدارة بالمسئولية</p>

إن توفير هذه الأبعاد الإسلامية من خلال إرساء أبعاد الإدارة بالمسئولية ومتطلباتها المستخلصة من الفكر الإسلامي يعزز المناداة باتخاذ الخطوات الجادة لتبني أبعاد الإدارة بالمسئولية كمدخل لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

## مراجع البحث

المراجع العربية:

أحمد، حنان. (٢٠٠٦). "المحاسبية وعلاقتها بتقويم جودة الأداء المدرسي من منظور تخطيطي". مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد الثاني عشر، العدد ٤٢، القاهرة، ص ٩ : ١٥٢ إبراهيم، خالد وآخرون. (١٩٩٩). "الإدارة الذاتية والمحاسبية، مدخل لرفع إنتاجية المؤسسة الثانوية"، دراسة مستقبلية، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة.

ابن الجوزي، أبي الفرج عبد الرحمن بن محمد. (١٩٩٦). مناقب أمير المؤمنين عمر بن الخطاب. تحقيق حلمي محمد إسماعيل، ط٣، دار الكتب العلمية بيروت

أبو رميلة، بسام محمد. (٢٠١٥). "المسئولية الإدارية على أساس الخطأ في القانون الإداري". مجلة جرش للبحوث والدراسات. مجلد ١٦. العدد ٢.

بيرك، جوزيف سي وآخرون. (٢٠٠٦). تحقيق المسئولية في التعليم العالي. مكتبة العبيكان - الرياض

جورج، جورجيت دميان. (٢٠١١): "تطبيق المحاسبية التعليمية - مدخل لتحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٧٥، الجزء الثالث، يناير ٢٠١١ م، ص ٣٠٢ - ٤٠٧.

حسين، أحمد شحاته محمد. (٢٠٠٤). "تصور مقترح لآليات المحاسبية التعليمية الشاملة، مدخل لجودة التعليم العام المصري"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا، المجلد ١٧، العدد ٣.

حلمى، فؤاد. (١٩٩٨). "مدخل المساءلة والمحاسبية التعليمية، موسوعة سفير لتربية الأبناء"، المجلد الثالث، دار سفير للنشر، القاهرة.

الراسبي، زهرة. (٢٠٠٦). "تطوير أنموذج مساءلة الأداء في النظام التربوي بسلطنة عمان"، قسم الإدارة التربوية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.  
رؤية المملكة ٢٠٣٠. <https://aawsat.com/home/article/٦٢٥٥٠٦> «رؤية -

السعودية - ٢٠٣٠ «مسار - تنموي - يتضمن - مفهوم - وطن - طموح

الزهيري، إبراهيم. (٢٠٠٤). "المحاسبية في مدارس حق الاختيار" مدخل لدعم مفهوم اللامركزية في إدارة التعليم في مصر". مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٥٥، الجزء الأول. م ص ص ٣٠٧ - ٤٠٥.

شرف، عليّة محمد. (٢٠١٤). "الرقابة والمحاسبية التعليمية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة". دار الزهراء الرياض.

الشخبي، على السيد. (٢٠١٢). "المحاسبية التعليمية ومقترحات تطبيقها في التعليم العالي المصري"، مجلة بحوث ودراسات جودة التعليم، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، العدد الأول. الشهراني، عبد الله. (٢٠١٠). "المساءلة الإدارية في الجامعات الحكومية في المملكة ومعيقاتها ومقترحات تطويرها". رسالة دكتوراه في جامعة اليرموك.

الطرونة، رشا والعضايلة، علي. (٢٠١١). "أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مج (٦)، العدد (١).

طه، مجدي. (٢٠٠٤). "المساءلة التعليمية في مصر بين إشكاليات التنظير وممارسات التطبيق في ضوء خبرات بعض الدول"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد ٥٥، الجزء الأول، ص ص ٣-٩٧.

العتيقي، إبراهيم. (٢٠١٠). "الاتجاهات الحديثة في مجال المحاسبية وتقييم الأداء في المنظمات التعليمية"، بحث مرجعي غير منشور مقدم للجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأساتذة المساعدين، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر.

عزب، إيمان. (٢٠٠٥). "تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.

العقاد، عباس محمود. (٢٠١٢). عبقرية عمر. مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة القاهرة. الكاشف، علي. (٢٠٠٩). "تفعيل المناخ المؤسسي والإدارة المحاسبية لتحقيق الكفاءة الداخلية والكفاية الأكاديمية في إطار مفهوم الجودة والاعتماد". ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية التربية، جامعة الأزهر بالاشتراك مع المجلس القومي للرياضة بجمهورية مصر العربية تحت عنوان (الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي "رؤى وتجارب").

ممدوح، إسماعيل. (٢٠٠٦). "مساءلة الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق رؤية إسلامية". مجلة البحوث الإدارية، مصر، مج ٢٤، العدد (١).

ناصر، مرفت صالح. (٢٠٠٨). "المحاسبية في الإدارة التعليمية"، بحث مرجعي غير منشور مقدم إلى اللجنة الدائمة لترقية الأساتذة المساعدين، كلية التربية، جامعة عين شمس.

النمر، مسعود وآخرون (١٩٩٣). الإدارة العامة الأسس والوظائف. مطابع الفرزدق. الرياض. يالجن، مقاد. (٢٠٠٢م). التربية الأخلاقية في الإسلام. موسوعة الأخلاق الإسلامية. دار عالم

الكتب للطباعة والنشر. الرياض

المراجع الأجنبية:

Adams Jr, Jacob E & Hill, Paul T. (٢٠٠٦). "Educational Accountability in a Regulated Market". **Peabody Journal of Education**, Peabody Journal of Education. Vol. ٨١, No. ١, pp. ٢١٧-٢٣٥.

Brooks, Sarah.R. (٢٠٠٠). "How States Can Hold Schools Accountable the Strong School Model of Standards –Based Reform", Center on Reinventing Public Education, University of Washington.

Kopelman, Richard E & Prottas, Davis. (٢٠٠٨). "Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure", **Journal of Managerial Issues** Vol. XX N (٢).

Kuchapski, Renée. (٢٠٠١). "Reconceptualizing: Accountability for Education", unpublished PhD Dissertation, University of Saskatchewan, Canada.

Mohamed, Ramesh Kumar. (٢٠١٣). "The Relationship between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract": A Literature Review. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. May ٢٠١٣, Vol. ٣, No. ٥. [www.hrmar.com/journals](http://www.hrmar.com/journals)

Rothchild, Mary T. (٢٠١١). "Accountability Mechanisms in Public Multi-campus Systems of Higher Education." PhD thesis submitted to the University of Minnesota.

Sułkowski, Łukasz. (٢٠١٦). "Accountability of University: Transition of Public Higher Education." **Entrepreneurial Business and Economics**, Vol. ٤, No. ١. <https://www.researchgate.net/publication/٢٩٩٥٥٤٤١٥>

Schmitt, P.E. (٢٠١٥). "Sustainability in higher education: a systematic review with focus on management education." **Journal of Cleaner Production**, Vol ١٠٦, Pages ٢٢-٣٣(<https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.jclepro>.)

Weathers, John M (٢٠١١). "Teacher Community in Urban Elementary Schools. The Role of Leadership and Bureaucratic Accountability", **education policy analysis archives, Arizona State University**, Vol. ١٩, No. ٣. <https://epaa.asu.edu/ojs/article/view/٨٨٧>