

تفعيل المساءلة الجامعية مدخل لتحسين الأداء الجامعي

"دراسة ميدانية بجامعة المنصورة"

الباحث / شها محمود عبد المنعم سعفان

باحثة ماجستير أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

ملخص البحث

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة كيف يمكن تفعيل المساءلة الجامعية مدخل لتحسين الأداء الجامعي ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وطبقت الباحثة استبانة موجهة إلى عينة بلغت (٦٥٠) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بواقع ثلاثة كليات نظرية وتمثلت في (كلية التربية – كلية الآداب – كلية الحقوق) وثلاثة كليات عملية تمثلت في (كلية الهندسة – كلية العلوم – كلية الطب) بجامعة المنصورة. راسة أنه جاءت استجابات عينة الدراسة حول واقع المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة ، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في العبارات رقم (١-٣-٤-٥) لصالح البديل (محايد) وباقي العبارات لصالح البديل (موافق)، حيث جاءت قيم (٢٤) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠١. كما جاءت استجابات عينة الدراسة حول مشكلات المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة ، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في العبارات (٢-٥-١٠-١١) لصالح البديل (محايد) ، والعبارات (٤-١٥-١٦-٢١-٢٢) لصالح البديل (محايد) ، والعبارات (٢٥) لصالح البديل (محايد)، حيث جاءت قيم (٢٤) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠١. وبأياً جاءت استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تفعيل المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة ، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في العبارات (٢-٣-١٦-١٨-٢٥) لصالح البديل (محايد) وباقي العبارات لصالح البديل (موافق)، حيث جاءت قيم (٢٤) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠١.

Abstract

The current study aimed at knowing how to Activating University Accountability as an Introduction to Improving University Performance, and the study relied on the descriptive approach, and the researcher applied a questionnaire directed at a sample of (650) single faculty members in three theoretical colleges, represented in (Faculty of Education - Faculty of Arts – Faculty of Law) and three practical colleges, represented in (Faculty of Engineering - Faculty of Science - Faculty of Medicine) at Mansoura University. The results of the study resulted in the study sample responses about the reality of university accountability within Mansoura University, that there are statistically significant differences in the statements No. (1- 3-4-5 11) in favor of the alternative (neutral) and the rest of the phrases in favor of the alternative (agree). The values of (Ca2) are statistically significant at the level of significance of 0.01. The responses of the study sample about university accountability problems within Mansoura University came, as there are statistically significant differences in the phrases (2- 5-10-11) in favor of the alternative (neutral), and the phrases (14-15-16-21-22) in favor of the alternative. (Neutral), and the expressions (25) in favor of the alternative (neutral), where the values of (Ca2) were statistically significant at the level of significance 0.01, and the rest of the

expressions are in favor of the alternative (agree). Also, the responses of the study sample regarding the requirements for activating university accountability within Mansoura University came, as there are statistically significant differences in the phrases (2-3 - 16-18-25) in favor of the alternative (neutral) and the rest of the phrases in favor of the alternative (agree), as the values of (Ca 2) is statistically significant at 0.01 level.

نتائج الاختبارات المقننة لغايات المساءلة (Linn,

2001) ، ومع ظهور الثورة المعرفية والعولمة واستخدام التكنولوجيا الرقمية وظهور الفكر القائم على اقتصاديات المعرفة أصبح واجباً على المؤسسات التربوية البحث عن إضافات نوعية لأنظمتها لمواكبة التحديات وثورة المعلومات في القرن الحادي والعشرين الداعية إلى الحرية واللامركزية في إدارة المؤسسات التعليمية ضمن أهداف وغايات وبرامج على الأهداف التعليمية والتعلمية والمناهج وطرائق التدريس ومدخلات وعمليات ومخرجات أنظمتها التربوية جميعها.

ولا يخلو نظام بشري أياً تكن طبيعته إلا ويضم أجهزة أو آليات للمساءلة والمحاسبة، فيحاسب الموظف على أدائه كما على انتظام عمله ونشاطه وتقيده بالأنظمة والقوانين المعمول بها، وفي الحالات التي لا تكون فيها تلك الأجهزة أو الآليات فاعلة، يستشري العقم والفساد ويقاقم الهدر في استخدام الموارد العامة (سليم الحص، ٢٠٠٧، ص ٤٠).

لذا جاءت الدراسة الحالية بهدف تفعيل المساءلة

الجامعية مدخل لتحسين الأداء الجامعي وذلك بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بكليات (التربية - الآداب - التجارة - العلوم) جامعة المنصورة.

مشكلة الدراسة

وفي ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة جراء أزمة كورونا والتي تأثر بها التمويل المخصص للجامعات في جميع أنحاء العالم من جهة، والدور المنوط بالجامعات في إنتاج مخرجات تسهم في تنمية المجتمع، والمساهمة في تنمية اقتصاده للخروج به من تلك الأزمة ومن جهة

مقدمة :

تعد الجامعات عقل الأمة، وهي مؤسسات اجتماعية تربوية تؤدي أدوارها الفاعلة في المجتمعات، مراكز إشعاع حضارية وعلمية تسعى إلى استثمار التعليم وإحداث التغييرات الإيجابية المرغوبة، وتنمية المجتمعات وتطويرها في المجالات جميعها، وضبط نوعية الخريجين من خلال العمل على إعدادهم مهنيًا ومهاريًا وإتقانًا للحياة، وتوظيف طاقاتهم لخدمة أمتهم ومجتمعهم، بما يفضي إلى الإبداعات والاختراعات، وتجويد التعليم والإدارات الجامعية من خلال السعي لإيجاد أعضاء هيئة التدريس أكفاء في ظل تحديات العولمة، ولكي يتم ذلك فلا بد من وضع نظام للمساءلة التربوية لأعضاء الهيئات التدريسية والإدارية يواكب المعايير العالمية والوطنية، فالمساءلة التربوية تعد من المفاهيم ذات الصبغة الحديثة على ساحة التربية والتعليم العالي، وتلقى اهتمامًا في معظم المجتمعات والحضارات، لها معاييرها ومؤشراتها، ومبادئها تبعًا لتقافة الدول وسياساتها.

هذا وتنامى الاهتمام بموضوع المساءلة في النظام التربوي منذ منتصف الستينيات من القرن الماضي، حيث استخدمت نتائج الاختبارات لتقييم فاعلية بعض البرامج الفيدرالية في التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي السبعينيات وأوائل الثمانينيات انتشرت حركة الاختبار من أجل التوصل إلى الحد الأدنى من الكفاءة حيث اعتمدت (٣٤) ولاية اختباراً للمهارات الأساسية تم اعتباره مطلباً للتخرج، وفي أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات أصبح المد قويًا في استخدام

كيف يمكن تفعيل المساءلة الجامعية مدخل لتحسين

الأداء الجامعي ؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية

الآتية:

١- ما الإطار المفاهيمي للمساءلة الجامعية ؟

٢- ما أساليب تقييم الأداء الجامعي طبقاً لمعايير المساءلة؟

٣- ما متطلبات تعزيز المساءلة لدى أعضاء هيئة التدريس؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة كيف يمكن تفعيل المساءلة الجامعية مدخل لتحسين الأداء الجامعي وذلك من خلال ما يلي :

١- التطرق إلى الإطار المفاهيمي للمساءلة الجامعية.

٢- إلقاء الضوء على أساليب تقييم الأداء الجامعي طبقاً لمعايير المساءلة.

٣- معرفة متطلبات تعزيز المساءلة لدى أعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة بشكل رئيس في محاولتها التعرف على درجة ممارسة المساءلة الجامعية في الجامعات المصرية، ومن ثم التركيز على إحداث التغييرات المطلوبة بناءً على أسس علمية من أجل تحسين الأداء الجامعي مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية في العمل، وتحقيق الأهداف والغايات ومعرفة العوامل التي تؤثر في تطبيق المساءلة الجامعية، كما تتضح أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

١- يؤمل أن ترسخ نتائج هذه الدراسة مفهوماً شاملاً للمساءلة الجامعية المنشودة في الجامعات

أخرى باتت الحاجة ملحة لنظم إدارية ذات مستوى أداء مرتفع لمواجهة تلك الظروف؛ مما يستلزم تطوير الأداء الإداري بالجامعات المصرية، وحيث أن المساءلة مدخل إداري جديد للتعليم الجامعي يستهدف تطوير الأداء الإداري (بيومي ضحاوي، ورضا المليجي، ٢٠١١) والقضاء على الفساد المالي والإداري (أحمد علي سليمان، ٢٠١٣)، وتحقيق الإدارة الإبداعية بمنظومة التعليم الجامعي من خلال القيام بإجراءات تحدث تغييرات تطويرية في مختلف مجالات العمليات الإدارية كالرقابة والشراكة والخدمات ونظم المعلومات والتخطيط والقيادة وغيرها (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٠٥). كما أنها تُفعل المساءلة والمحاسبية واستقلالية الجامعات والتمويل الذاتي؛ بما يؤدي لتطوير الأداء الإداري، بالإضافة لما أشارت إليه العديد من الدراسات لأهمية هذا المدخل في مجال التعليم الجامعي، وأنه أبرز الآليات لتحسين أداء الجامعات والتأثير الإيجابي في مؤشرات أدائها (فكري جودة، ٢٠٠٨).

وقد أظهرت نتائج المؤتمر العلمي الأول "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، بأن مساءلة الجامعات تُسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي لتوفر تعليماً قادراً على المنافسة، وكذلك مواجهة التحديات المعاصرة المؤثرة على المؤسسات التعليمية، وقد أشار (Geuna, & Muscio 2009) إلى أن الجامعات التي تطبق المساءلة تشارك في أنشطة نقل المعرفة التي تمثل قضية استراتيجية كمصدر لتمويل أبحاث الجامعة، وكأداة للسياسة العامة للتطور الاقتصادي؛ ومن أجل كل هذا فإنه الأمثل لتحقيق التطوير المنشود للأداء الإداري بالجامعات؛ وبالتالي تحقيق التنمية الإدارية بها، وعليه يمكن أن تتبلور مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

الوطنية مع المعايير العالمية، وتوصلت الدراسة إلى :
- أن المساءلة التربوية المتضمن في قانون ونظام
وتعليمات جامعة البلقاء التطبيقية جاءت في أغلبها
مساءلة تقليدية وتمثل في عقوبات وإجراء التتأديبية،
على حين جاء بعض المواد ضمن معايير المساءلة
الذكية.

- قام الباحث ببناء تصور للمساءلة الذكية مكوناً
من سبعة معايير هي: تعزيز الثقة بالنفس وبالغير أهدافاً
وأقوالاً، وأفعالاً، وتنمية مبادئ التشارك والتفاعل
والإبداع والمسؤولية، وتعزيز الجودة المهنية التعليمية،
وإيجاد نظم للتقويم الشامل، واستخدام أساليب التعزيز
والحفز، والشفافية والحوكمة الرشيدة، والتغذية الراجعة.
وأوصى الباحث الجامعات الأخرى ببحث إمكانية
الاستفادة من التصور المقترح.

دراسة (زياد أحمد الطويسي ؛ وإخليف يوسف
الطرانة ، ٢٠١٨) :
بغوان : المساءلة التربوية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية
في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر
رؤساء الأقسام فيها

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق
المساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة الفاعلية الإدارية في
مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر
رؤساء الأقسام فيها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي
الارتباطي، لاستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة،
وتم تطوير أداة مكونة من (٥٠) فقرة طبقت على عينة
عشوائية عنقودية تكونت من (١٢٥) رئيس قسم في ست
مديريات تربية وتعليم في جنوب ووسط وشمال الأردن،
وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق المساءلة كانت
بمستوى جيد، في حين أن درجة الفاعلية الإدارية كانت
بمستوى الجيد جداً، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية
بين درجة المساءلة التربوية ودرجة الفاعلية الإدارية،
ولم يظهر أثر لكل من الجنس أو نوع القسم (فني أو

المصرية وذلك بغرض تحسين الأداء الجامعي ،
وأن تساعد في الكشف عن العوامل التي تؤثر في
ممارسة المساءلة الجامعية في الجامعات
المصرية بحيث تتمكن إدارة تلك الجامعات من
تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور
والخلل التي قد تبينها نتائج الدراسة.

٢- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في زيادة اهتمام إدارة
الجامعات المصرية المبحوثة بتطبيق المساءلة
الجامعية في جميع تعاملاتهم من أجل تطوير
وتحسين أدائهم في إنجاز المهام الإدارية
المختلفة.

٣- يؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة كلاً من
الأكاديميين والطلبة والباحثين وذلك من خلال
الاستفادة منها في إجراء دراسات مشابهة في
مجتمعات جديدة وبمتغيرات جديدة، وأن يفتح
الباب أمام الباحثين للبحث في مفهوم المساءلة
الجامعية ومدى ممارستها في قطاعات خدمية
أخرى يستفيد منها المجتمع من خلال ضبط
سلوك العاملين في المؤسسات المختلفة.

الدراسات السابقة:

دراسة (عبدالله أحمد العوامله ، ٢٠١٩) :
بغوان : تصور مقترح للمساءلة الذكية لدى أعضاء
هيئة التدريس في القرن الحادي والعشرين " دراسة
حالة لجامعة البلقاء التطبيقية"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع المساءلة
التربوية المتضمنة في قانون ونظام، وتعليمات جامعة
اللقاء التطبيقية المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية،
واستخدم الباحث أسلوب تحليل الوثائق من المنهج
النوعي، وذلك بغرض بناء تصور مقترح للمساءلة
الذكية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء
التطبيقية في القرن الحادي والعشرين لمواكبة المعايير

(١٤٦) موظفاً، توصلت الدراسة إلى أن مستوى دور المساءلة كان عالياً، وأن مستوى دور التفويض الإداري في الرقابة الإدارية لنشاطات وأعمال وزارة التربية والتعليم في الأردن كان متوسطاً، كما تبين أن المبحوثين العاملين في مركز الوزارة وإقليم الجنوب لديهم ممارسة أعلى لمجال المساءلة في الرقابة الإدارية مقارنة بالعاملين في إقليم الشمال.

وبناء على ذلك فإن الدراسة الحالية استفادت من مجموع الدراسات السابقة في بعض الجوانب، ومن أهمها الاطلاع على الأدب النظري المرتبط بالمساءلة الجامعية وتحسين الأداء الجامعي، والتعرف على خصائص المدير الفعال في الدراسات العالمية. وكذلك التعرف على المنهجية العلمية المستخدمة في تلك الدراسات. بيد أن هذه الدراسة جاءت لدراسة كيفية تفعيل بالمساءلة الجامعية مدخل لتحسين الأداء الجامعي، وتناولها بصورة متكاملة تمثل وحدة واحدة، والتعرف على درجة اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بها ودرجة ممارستهم لها على أرض الواقع في ذات الوقت.

الإطار النظري :

أولاً : المساءلة الجامعية :

١ - مفهوم المساءلة الجامعية :

المساءلة هي : التزام العاملين في التربية بتقديم إجابات أو تفسيرات عما يقدمونه من نتائج التعلم (عبد الله الكيلاني ، ١٩٩٧ ، ١٩٨) .

ويعرفها هاني الطويل (١٩٩٩ : ١٣٦) على أنها قياس الرئيس بمحاسبة أو مساءلة المرؤوس على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء وذلك من خلال تقييم هذه الأعمال .

وتعرف المساءلة أيضاً على أنها قيام الرئيس بمساءلة المرؤوسين عما يُؤدّونه من أعمال، وإشعاره بمستوى هذا الأداء من خلال عملية تقييم تستند إلى

إداري) أو الأقليم في درجة فاعلية أداء المديرين، وقد ظهر وجود اختلاف بين الأقاليم في درجة تطبيق المساءلة التربوية لصالح إقليمي الشمال والجنوب.

دراسة (Alamar, 2016)

بعنوان : مستوى ممارسة القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية للمساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القادة للمساءلة الإدارية وعلاقته بمستوى تطبيق الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية. تكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة للمساءلة الإدارية في وزارة التربية والتعليم كان متوسطاً، وأن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم كان أيضاً بدرجة المتوسط، كما أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية وإيجابية بين مستوى ممارسة القادة في وزارة التربية والتعليم للمساءلة الإدارية ومستوى إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القادة للمساءلة لصالح الإناث والدراسات العليا وذوي الخبرة لفئة عشر سنوات أو أكثر.

دراسة (Ababneh and Aljamaan, 2010)

بعنوان : اتجاهات العاملين في الوحدات الرقابية حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة من وجهة نظر الموظفين في وحدات الرقابة الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من

بسبب إتخاذهم قرارات غير علمية قاموا بها تتنافي مع الأنظمة والمعايير الموضوعه (Starling , 2010) .

تتبنى الباحثة في تعريفها الإجرائي للمساءلة الجامعية تعريف (حيدر العمري ، ٢٠٠٤ ، ١٠٥) الذي ينص على أنها " نظام مركب شامل يقصد بها الإصلاح الإداري في المؤسسة التربوية كهدف عام ، فالمساءلة الجامعية تعني جمع وتقديم البيانات الموضوعية عن الأداء وتقييمه في ضوء معايير محددة ، ومن ثم التخطيط المنظم لتحسين الواقع " .

٢ - أهداف المساءلة الجامعية

تهدف المساءلة الجامعية إلي تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وذلك كما يلي (إيناس أبو لبن ، ٢٠١٥ : ٧٩ - ٨٠) :

أ. المساءلة كوسيلة للرقابة : إن الرقابة سابقة لعملية المساءلة الجامعية حيث إن المساءلة تركز علي نتائج العمليات الرقابية وبالتالي فإنها تشكل أداة لتوجيه السلوك لأن الشعور بحدوث المساءلة يفرض علي متخذي القرارات بالجامعات محاولة جعل النتائج المترتبة علي قراراتهم متسقة مع الخطط المرسومة.

ب. المساءلة كنوع من الضمان : حيث إن وجود المساءلة الجامعية يضمن حسن إدارة المديرين لموظفيهم ، ويتم ذلك من خلال المساءلة الأفقية سواء للمديرين من قبل أقرانهم ومن هم من نفس مستواهم الإداري ، أو من خلال المساءلة العمودية بشكليها الصاعد والهابط - من أسفل لأعلي ومن أعلي لأسفل - فوجود المساءلة وشيوع ثقافتها يسبب زيادة الالتزام ومراعاة قيم وأخلاقيات الإدارة.

ج. المساءلة كعملية للتحسين المستمر : حيث إنه عند تحقيق الهدفين السابقين تصبح المساءلة الجامعية وسيلة لخفض السلبية في الأداء ومحاولة جادة لتشخيص مواطن القوة والضعف ومعرفة العوامل المؤدية للقصور

معايير واضحة ومنسجمة مع أهداف مُتفق عليها) (Madaus & Kellaghan, 2000, 22) .

ويرى (عبد العزيز مخيمر وآخرون ، ٢٠٠٠ : ٤٤) أن الموظف العام الذي يسند إليه القيام بوظيفة معنية ويعطي المسؤوليات اللازمة لأداء مهام وظيفته يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً للشروط المتفق عليها .

وهي " وسيلة يتم عبرها متابعة العاملين في المجال التربوي، وتعرفُ كقيّة استخدامهم الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات الموكولة إليهم؛ لضمان تفعيل مُدخلات النظام التربوي وعملياته ومخرجاته جميعها" (لبنى الدريني ، ٢٠٠٠ : ٥) .

وعرفت أيضاً على أنها " وضع آليات داخلية ، تضمن مساءلة العاملين والمسؤولين ، للتأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين (Huque , 2011: 25) .

وعرفت المساءلة الجامعية أيضاً على أنها الضامن الحقيقي للحفاظ على أداء الموظفين والمؤسسات بشكل عام ومنها المؤسسات التربوية ، وحقوق المنتفعين من الخدمة بكل كفاءة وفعالية ، وفي ظل غياب المساءلة ينتشر الفساد ويحدث تداخل غير صحي في المصالح الفردية والجماعية ، ويترتب عليه انخفاض كفاءة وسوء استخدام سلطة والنيل من حقوق المستفيدين (رائد عبابنة ونادية الجمعان ، ٢٠١٠ : ٣٩٢) .

وتعرف أيضاً على أنها " مجموع العمليات والإجراءات التي تقوم بها مديرية التربية والتعليم؛ لقياس مدى تحقّق المعايير النوعية للمديرية الفاعلة، لتحسين جودة التعليم (The Ministry of Education, 2016 : 47) .

وتعني المساءلة أيضاً : الإجابة من قبل الموظفين أو العاملين في المؤسسات التربوية عن الأسئلة التي توجه إليهم بسبب سلوكهم غير المرغوب فيه ، أو

ولا قضية تحقيق لإصدار حكم ، بقدر ما هي أسلوب مراجعة الإداء بهدف تحسينه ، وتطوير مهارات العاملين في المؤسسات ، والحقيقة أن الإيجابية الفعالة للمساءلة الجامعية تنطوي على فوائد عديدة (Klatt , 2002) ، مثل : توجيه الطاقات في الجامعة نحو الأهداف وتنظيم الأفراد طبقاً لاستراتيجية الجامعة وأهدافها ورؤيتها ، وتحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء ، ومعرفة العاملين سواء الإداريين أو أعضاء هيئة التدريس بالنتائج المتوقعة ، وتوجيه تركيز الموظفين إلى نتائج أعمالهم ، وتحديد دور كل موظف داخل أقسام الجامعة المختلفة ، وتحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل ، من خلال إدارة أكثر استجابة لحاجات الموظفين وأصحاب العلاقة ، حيث أن وجودها يؤكد سيادة القانون والالتزام الأخلاقي والعقلانية ، مما يعزز السعي لتحقيق كفاءة العمل الإداري ، وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي ، وينعكس إيجاباً على الأداء والانتاجية (فارس السبيعي ، ٢٠١٣ : ٢٢) .

بالإضافة إلى ما سبق ، فإن للمساءلة الجامعية أهمية في توجيه المجتمع بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص وتشكل المساءلة الجامعية أداة لضمان ديمقراطية الإدارة وآلية لضبط العمل الإداري داخل الجامعة وتوجيهه الوجهة السليمة لتحقيق الأهداف المطلوبة ، وتلعب المساءلة الجامعية دوراً محورياً في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية للمؤسسة الجامعية (Dubnick , 2012 : 382) .

فالمساءلة أهمية كبيرة لأي نظام تربوي بصفة خاصة كونه من أكثر الأنظمة تأثيراً في المجتمع ، فنجاح أو فشل هذا النظام يترتب عليه بالضرورة النجاح أو الفشل لكافة مؤسسات المجتمع وأنظمتها الأخرى ، لذا يجب أن يراقب النظام التربوي باستمرار للتعرف علي جوانب قوته وضعفه من أجل العمل علي تصحيح مساره في أي نقطة أو مرحلة يوجد فيها انحراف يضر بمصلحة

في الأداء ، أو كيفية استغلال مواطن القوة وتوظيفها لتحقيق نتائج إيجابية .

ويمكن إجمال أهداف المساءلة الجامعية بحماية الصالح العام ، وتحقيق القبول العام لمؤسسات الإدارة الجامعية من قبل العاملين والموظفين ، وهذا يقود لتحقيق هدف أبعد هو توفير الثقة المتبادلة في الجسد الإداري والسياسي داخل الجامعة ، وتشكل أهداف المساءلة الجامعية منطلقات لتحديد معايير المساءلة الجامعية لتتم المحاسبة أو المكافأة بناء على مستوى الاستجابة لها في جميع مراحل العملية الإدارية .

٣ - أهمية المساءلة الجامعية :

تأتي أهمية المساءلة الجامعية كونها أحد الآليات والأساليب في تصحيح مشاكل الجامعة ، ومظاهر الفساد ، وضبط سوء استخدام السلطة ، وقدر الوقت ، الذي تؤدي إلى عرقلة التنمية والإصلاح ، فالمساءلة الفعالة تهدف إلى تحسين مستوى الأداء في المؤسسات ومنها المنظمات الجامعية (رائد عبابنة ونادية الجمعان ، ٢٠١٠ : ٣٩٣) .

ولقد بينت عالية أخو راشيدة (٢٠٠٦) أهمية المساءلة ضمن ثلاثة موضوعات وعمليات إدارية وهي:

- **المساءلة وسيلة رقابة وتحكم :** كأحد وسائل ضبط الأداء ، ومراقبة السلطة وضمان حسن استخدامها ومنع استغلالها .
- **المساءلة نوع من الضمان :** وهي حسن الالتزام بالقانون من قبل الممارسين للسلطة العامة في مجال الخدمة العامة .
- **المساءلة عملية للتحسن المستمر :** بالرقابة والتحكم والالتزام بالقانون ، المساءلة أداة للتحسين المستمر .

كما ينبغي النظر إلى المساءلة الجامعية على أنها ليست مصدرراً للخوف والقلق ، ولا أنها أداة للتهديد ،

والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة الجامعية، والاتصال والتواصل الفعال والالتزام بالنواحي الإيجابية للعمل والسعي لها بكل حرص وفاعلية. (سليمان الطراونة، ٢٠١٢ : ١٠٢).

ويعرف (رائد حسين الحجار ، ٢٠١٦ : ٢٠٧) الأداء الجامعي على أنه: نظام يربط ما بين مكونات الجامعة والبيئة الخارجية المحيطة بها، فالأداء يمس جميع مكونات الجامعة المختلفة.

وعرفته كوثر أبو مايلة (٢٠١٤ : ٧) كافة الجهود والممارسات التي يقوم بها العاملون، والتي تتضح بصورة ملموسة في ممارساتهم الفعلية لتنفيذ الأنشطة والقيام بالمسؤوليات بأساليب مناسبة وعلى أكمل وجه وبدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وفي الوقت المحدد والتي تتحدد بالدرجة التي سيجيب عنها أفراد العينة من خلال أداة الدراسة.

وينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين، أي أنها عملية تقترب من الهدف الخاص باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية. (تركلي سلطان، ١٩٩٦: ٢٢٤) فقد أظهرت الممارسات الإدارية السابقة في محاولاتها الدائمة للحصول على أفضل النتائج من استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة، وقصورها في التحكم في طاقات الأفراد وتنظيمها وتوجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف الكبيرة والامتامية المطلوب تحقيقها.

في حين أن (علي السلمي) قد اعتبر عملية تقييم الأداء الجامعي هو جزءاً من الرقابة، حيث عرف عملية تقويم الأداء على أنها استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ القرارات الجديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو لتأكيد مساراتها إذا كانت إيجابية. (علي السلمي، ١٩٧٦: ٤١)

وجودة مخرجاته ، فهذا النظام بحاجة إلي نوع خاص من الرقابة لاستباق المشكلات والشعور بها لحظها أو التقليل من آثارها قدر الإمكان قبل أن تتفاقم ويصعب حله (هاني الطويل ، ٢٠٠٠ ، ٦٨).

ثانياً : دور المساءلة الجامعية في تحسين الأداء الجامعي:

١ - مفهوم الأداء الجامعي:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد(رواية محمد حسن، ٢٠٠١ ، ص ٢٥).

ويعبر مفهوم الأداء عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف ، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظميين ومديرين ومهندسين (وسيلة حمداوي ، ٢٠٠٤ : ١٤٣) .

كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل مفهومي " الفعالية " وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة ، " النجاعة " وهي تخفيض الموارد المستخدمة (زهير ثابت ، ٢٠٠١ : ١٦).

بينما يتميز تعريف " ظاهرة محمود كلالدة " بالشمولية حيث قال : الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة ، إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل علة تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة (ظاهر محمود كلالدة ، ٢٠١٠ : ٢٤٢).

كما يعرف بأنه: مجموعة من السلوكيات ذات العلاقة، المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهماته وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ،

٢. تضبط أعمال الجامعة ، والشعور الذاتي لأعضاء هيئة التدريس بأن عليهم تأدية مهامهم ، وإنجاز وظائفهم وفق ما تقتضيه مصلحة الجامعة ، ووفق ما تورده القوانين .

٣. تعمل على زيادة إنتاجية المخرجات التعليمية نتيجة لاحتياجات المجتمع ، الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الجامعي ومخرجاته من القوى البشرية .

٤. تعمل على تنسيق جهود الفرق والأفراد في المؤسسة التربوية ، وتعزز العلاقات الرشيدة بين المديرين والعاملين ، من حيث معرفة كل طرف بالتزاماته وواجباته ، وصولاً إلى نجاح المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها ") .

٥. تدعم التفكير الاستراتيجي على مستوى الأفراد والجماعات ، الذي يركز على الإبداع والتميز والابتكار ، الداعم لتنمية ونهضة العملية التعليمية.

٦. السبيل الأمثل للوصول إلى النجاح المنشود كي يلبي النظام طموحت المجتمع وتطلعاته ، ولتبقي التربية أداة فعالة وإيجابية في بنائه والإسهام في ضوغ الإنسان الصالح .

٧. تؤدي المساءلة دوراً محورياً في تشكيل وتوجيه العمليات والنشاطات اليومية ، وتمثل المساءلة قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون مجرد آليات وأن أهميتها القيمية ترتبط بتحقيق قيم أخرى أبرزها الديمقراطية والشفافية والتمكين ، وذلك من خلال السعي الدؤوب إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة والفعالية والجودة .

٨. أهمية المساءلة بالنسبة للنسق القيمي العام من حيث ارتباطها بقيم الشفافية والديمقراطية والتمكين ، ومن خلال السعي الدؤوب لتحقيق جودة الخدمات العامة ، وتحسين مستوى كفاءة

أي أن تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المحددة من قبل .

وتؤكد الباحثة على أن تقييم الأداء الجامعي هو عملية قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين الأداء .

٢ - أهمية المساءلة في تحسين الأداء الجامعي :

تعد المساءلة أمراً لازماً وضرورياً لفعالية النظم التربوية ، فمهمة التعليم مهنة بحاجة إلى إزالة ما فيها من شوائب ، وذلك من أجل جعلها ملائمة للأهداف الدينامية الوظيفية الهادفة إلى تحقيق مخرجات بشرية مزودة بمفاهيم ومعارف ومهارات وقيم يطلبها المجتمع ، فهي تتعامل مع محور مهم في العملية التعليمية وهو الطالب ، فإذا كان على المتعلم أن يصبح مسؤولاً ، ويمتلك روح المبادرة فهناك بالمقابل مستوى عال من الجودة في الأداء ، وهذا المطلوب لا يتم التأكد منه إلا من خلال مساءلة العاملين فيها ، حيث تنبع أهمية المساءلة ودورها في تحسين الأداء الجامعي من خلال مجموعة من النقاط الآتية (معن العياصرة ، ٢٠١٣ ، ص ١٧٧) :

١. تعمل على تحديد أدوار ومهام العاملين في الميدان التربوي بجميع عناصره ، وهذا الدور يخضع للتقويم بصورة موضوعية ودقيقة ، لذا خضوع الدور للتقويم المستمر يعطي الإدارة المؤسسة التربوية تغذية راجعة عن سير العملية التعليمية ومدى تقدمها وتحديد الفجوات التي يفشل فيها العمل ، بالتالي تدفع التربويين إلى تحسين الوسائل المستخدمة في التعليم والتقييم .

اختيار البديل الأمثل ثم تحويل القرار إلى عمل فعال ثم التقييم. (رائد حسين الحجار ، ٢٠١٦ : ٢١٥) وتعتبر هذه الطريقة مدخلاً جيداً لتقييم الأداء، حيث يتم النظر للمؤسسة كنظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية بينها علاقات متبادلة ومتكاملة مع الأخذ بالعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة.

د- الإدارة بالأهداف:

تركز هذه الطريقة على مفهوم التكامل والرقابة الذاتية، حيث يقوم العاملون بتوجيه أنفسهم ذاتياً من أجل تحقيق أهدافهم التي التزموا بها. فعمل الإدارة الأساسي هو وضع أهداف ومحاولة الحصول على التزام مهني لتحقيقها. (رائد حسين الحجار ، ٢٠١٦ : ٢١٥) ويمر تطبيق نظام الإدارة بالأهداف بعدة مراحل هي: التهيئة، التركيز على التغيير وخاصة في الجانب الإنساني، تحديد أهداف المؤسسة، تحديد مؤشرات الأداء لكل هدف، تحديد القوى الدافعة والقوى المعوقة للأداء، وضع استراتيجيات جديدة لتحسين الأداء، التطبيق ثم متابعة النظام. (رائد حسين الحجار ، ٢٠١٦ : ٢١٦).

ه- المراجعة الإدارية:

هي عبارة عن التفحص والاختبار الكامل للهيكلة التنظيمي للمؤسسة أو لأحد أقسامها، واختيار الخطط والأهداف ووسائل التشغيل ومدى استخدام المؤسسة للعناصر الإنسانية والمادية بها. (رائد حسين الحجار ، ٢٠١٦ : ٢١٦) ويعتبر هذا الأسلوب مدخلاً جيداً لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة، حيث يشمل التقييم جميع أوجه النشاطات المختلفة للمؤسسة، ويتم التقييم على أساس الدراسة الفعلية والبيانات الميدانية لجميع المستويات الإدارية.

و- إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتقييم الأداء وتحسينه:

ولد مفهوم الجودة وتحسينها في اليابان، وذلك مع بداية العقد الخمسين من القرن العشرين، ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية، إلى أن

وفاعلية الإدارة العامة ، وتحقيق الالتزام بتنفيذ صحيح وملائم للسياسات العامة (عالية أخوارشيدة ، ٢٠٠٦ ، ٦٧) .

٩. ضرورة قياس الاستثمار في التعليم كميًا ، لأن التعليم يتمحور حول الاستفادة من الموارد البشرية ، فالمخرجات تمثل النتائج.

٣ - أساليب تقييم الأداء الجامعي :

وقد مرت عملية تقييم الأداء بمراحل واتجاهات مختلفة، كان لكل اتجاه فيها وجهة نظر في الطريقة والأسلوب والزوايا التي يريد أن يقيم الأداء من خلالها، نذكر منها (رائد حسين الحجار ، ٢٠١٦ : ٢١٥ - ٢١٦):

أ- طريقة الاختيار الإلزامي:

يتم بموجبها تقييم أداء العامل عبر اختيار المسؤول لعبارة من مجموعة من العبارات، وتتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم، نتيجة لعدم معرفة المقيم هل اختياره لصفة معينة في صالح الموظف أم لا. (توفيق عبد المحسن ، ١٩٩٧: ٦٥) .

ب- طريقة الوقائع الحرجة:

يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد من الوقائع التي حدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو الإيجاب. وتتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من تحيز المسؤول في التقييم، رغم أن تطبيق هذه الطريقة يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة في الأداء. (توفيق عبد المحسن ، ١٩٩٧: ٧٧)

ج- تحليل النظم:

هو محاولة لتطبيق الطريقة العلمية في تقييم الأداء من خلال تحديد المشكلة والنظر إليها في إطارها الكلي، ثم اتخاذ القرار ووضعه في شكل برنامج عمل قابل للتنفيذ، ويمر تطبيقه بمراحل هي: تحديد المشكلة ثم تحليل المشكلة ثم جمع البيانات ثم تحليل البيانات ثم

- يلجأ المشرف إلى تغطية عجزه في تقييم أداء الأفراد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص تقاديا للأضرار التي قد تلحق بالشخص محل التقييم خاصة إذا لم يكن معروفا من قبلهم .

- صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية وذلك بسبب أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة أي قياسها يكون غير دقيق وصحيح

- مقاومة العاملين لقياس الأداء لإعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم مراقبة مستمرة ودائمة على أداؤهم وتصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم .

- إستحالة تحقيق الموضوعية في التقييم وهذا راجع للإختلاف شخصية الرؤساء أو المقيمين ومستوياتهم فيؤثر هذا على طريقة التقدير .

٤ - **متطلبات تعزيز المساءلة لدى أعضاء هيئة التدريس :-**

لكي تؤدي المساءلة الغايات المرجوة منها ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من المتطلبات والتي أجمالها رضا عبد الستار (٢٠٠٩) في النقاط التالية :-

١ - تقوية قيم الشفافية والمساءلة المتمركزة على النتائج .

٢ - تكوين لجان تعليمية تتولى تخطيط ومتابعة وتقييم مستمر للبرامج في ضوء أهداف واضحة .

٣ - توفير المعلومات وإتاحتها للعاملين عن الموارد والتكاليف والنتائج .

٤ - تحديد واضح وصريح للأدوار والمهام والمسئوليات .

٥ - تحسين العمل الإداري من خلال رفع كفايات المدير .

أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري حديث أطلق عليه تسمية (إدارة الجودة الشاملة)، الذي قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة، التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، تأكيداً على أن مسألة الجودة لا تشمل مجاً لا معيئاً أو أكثر داخل المؤسسة بل يشملها جميعاً. (عمر عقيلي، ٢٠٠١: ٢٠).

ز - **طريقة التقرير المكتوب :**

يقوم الرئيس بإعداد تقرير مكتوب عن تقييمه لمروؤوسيه بناءً على عناصر رئيسية مثل : جوانب الضعف قدراته القيادية ، ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن رأيه في مروؤوسيه ويذكر فيه حكمه وإنطباعه على أداء الأفراد .

ومن عيوب هذه الطريقة (حامد أحمد رمضان، ٢٠١٢ : ١٠٥) :

- طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأفراد

- تقوم على إعتبار تآتية في التقييم وبالتالي الإبتعاد عن الشفافية .

- تفيد في مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العامة والتقييم العام للمروؤوسين

- إمكانية الحكم الشخصي للمشرف على المروؤوسين أي الإنحياز لبغض الأفراد.

وترجع عيوب تقارير الأداء عادة إلى الأشخاص القائمين بوضع هذه التقارير والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- البعد الإجتماعي بين المقيم والمشرف اي يجب أن تكون هناك معرفة متبادلة بينهما أي كل منهما يعرف الآخر ولكن لا يجب أن تكون هناك صلاة وثيقة بينهما والتي قد تؤثر على الحكم الشخصي عند وضع التقديرات عن أداء الفرد .

للإجراءات واللوائح ، إلى الاعتماد على مدى تحقق المخرجات التعليمية من خلال مقاييس مقننة تعتمد على معايير ومؤشرات واضحة (Sadeghi, & Callahan, 2013) ولذلك تؤسس المساءلة الجامعية على تحديد المخرجات التعليمية التي يجب أن تجمع بين الطموحات الوطنية وطموحات الطلاب ، واحتياجات المجتمع المستقبلية المتمثلة في سوق العمل ، والثقافة وخلافه ، وأثبتت بعض الدراسات أن المؤسسات التعليمية التي تحدد أهدافها بوضوح وأهداف برامجها ، في صورة قابلة للقياس ، تكون أفضل من غيرها في تحقيق جودة المخرجات التعليمية.

ويرى ميليت وآخرون (Millett et al., 2008) أن نظام تطبيق المساءلة الجامعية يتطلب مخرجات تعليمية تعتمد على : (المعرفة والمهارات الأكاديمية التي يتطلبها إكمال البرنامج الأكاديمي ، والمعرفة والمهارات الأكاديمية المرتبطة بمجال التوظيف والمهنة ، والمعرفة والمهارات الخاصة بتنمية القدرات الشخصية للطلاب ، الاستعداد المهني ومهارات التعليم العامة مثل : قدرات التواصل بفاعلية ، والقدرة على تحليل البيانات والمعلومات واستخدامها في حل المشكلات ، والمهارات الناعمة مثل : العمل في فريق والتواصل والابتكارية ، مهارات اندماج الطالب في التعلم المستمر ، أو التعلم مدى الحياة) .

(ب) ارتباط أهداف البرامج الأكاديمية بمعايير الاستعداد المهني : تطورت المساءلة الجامعية في الثمانينات من تقويم ممارسات التدريس والتعلم التي تمارس في الحرم الجامعي إلى التركيز على ما يسمى بالإنتاجية المرتبطة

٦ - تنمية قدرات العاملين وخصوصا في مجال التقويم الذاتي (رضا عبد الستار ، ٢٠٠٩ ، ٦٤) .

ونستنتج أن متطلبات تعزيز المساءلة تأتي من خلال التخطيط التشاركي بين عميد الكلية وكقائد والعاملين ، وتلبية حاجاتهم ، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتحقيق الأهداف الطموحة ، وتفويض للمهام والمسئوليات في إطار واضح ومحدد وإظهار الدعم والإنجازات كلما تحقق الهدف .

هذا وأكد بييري وكايلو (Perie & Klau 2007) أهمية وجود محاور أساسية للمساءلة الجامعية تشتمل على الأهداف ، ومؤشرات الأداء ، وتصميم القرار في ضوء البيانات والمعلومات ، والتغذية الراجعة ، والاتصال مع المستفيدين والشركاء ، وتقديم الدعم لتكوين نظام فعال للمساءلة الجامعية.

كما أكد كل من ستينشر ونافل (Stecher, & Naftel, 2006) ضرورة توافر أربعة محاور أساسية لتطبيق سياسة المساءلة الجامعية ذات جدوى ، هي : الأهداف ، وقياس مدى تحقيق أهداف البرامج الأكاديمية ، والتغذية الراجعة ، وألية للتغيير والتحسين والتطوير ، ويعزز كارلسون (Carlson, 2002) ذلك من خلال تركيزه على أربعة متطلبات رئيسية لتطبيق سياسات المساءلة الجامعية هي : الأهداف ، اختيار مؤشرات رئيسية للنجاح وطرق لقياس النجاح والتقدم نحو النجاح من خلال استخدام أدوات قياس مقننة مع إتاحة المعلومات والبيانات ، وصناعة القرار طبقاً للمعلومات والبيانات ، وربط المكافآت والعقوبات بالتقدم نحو تحقيق المخرجات وتحسين التعليم ، والتحسين والتطوير ، وفيما يلي استعراض لبعض المتطلبات بالتفصيل :

١ - متطلبات المخرجات التعليمية :

(أ) تحديد المخرجات التعليمية بشكل إجرائي قابل للقياس : تحولت المساءلة الجامعية من الامتثال

رائدة في هذا المجال حيث قامت بتصميم مقاييس تقيس إنتاجية الجامعة من خلال البرامج والبحوث التي تقدمها وارتباطها بسوق العمل لكي يؤخذ قرار الاستمرار في البرنامج أو غلقه ، أو تطويره ، أو فتح برامج جديدة ، وتعطي مكافآت البحوث بناءً على درجة إنتاجيتها وارتباطها بسوق العمل ، حيث يوجد دور رئيس لمؤسسات التنمية الاقتصادية في الاشتراك في المساءلة الجامعية مثل : مجلس التنمية الاقتصادية ولجنة المراجعة الاقتصادية في تحديد وتوجيه السياسة التعليمية للجامعات والبحوث لتحقيق التنافسية العالمية في سوق العمل (Vidovich, 2008). كما أكدت دراسة (Ellen, 2013) أن توسيع سياسة المحاسبية لتشتمل على مشاركة وآراء سوق العمل في البرامج الأكاديمية التي تقدمها ، يؤدي إلى جودة تلك البرامج ، ويزيد من كفاءتها وكفاءة طلابها في المستقبل المهني .

٢ - متطلبات متعلقة بالتقويم :

(أ) الاعتماد على اختبارات مقننة وأساليب مطورة للتقويم : يشترط قسم التربية بالولايات المتحدة الأمريكية ضروري أن يكون تقويم مخرجات تعلم الطلاب له معني باستخدام مقاييس مطورة ومقننة ، وبما يساعد - أيضاً - في وضع الخطط لتحسين أداء الطلاب ، ومن أحدث المبادرات لقياس مخرجات الطلاب التعليمية ، مبادرة الجمعية الأمريكية للجامعات والكليات الحكومية (AASCU) عام ٢٠٠٧ لتنفيذ طرق لتقويم تعلم الطلاب ، والتي تهدف إلى وضع مقاييس مقننة تقيس مجموعة من المخرجات التعليمية لمؤسسات التعليم العالي والتي تتضمن التفكير النقدي ، والتفكير المنطقي التحليلي ، والاتصال التحريري وبدأت بعض المؤسسات الأخرى في وضع مقاييس مقننة لقياس المخرجات التعليمية على مستوى البرنامج وعلى المستوى التعليمي العام كجزء من نظام المساءلة الجامعية (Millett et al., 2008) وقد أشار مسك إلى ضرورة أن تكون

بنموذج الأعمال في القرن الواحد والعشرين والتي بدأت تضغط على التعليم العالي لكي تتوافق برامجه وأنشطته الأكاديمية مع متطلبات سوق العمل ، وضرورة قياس الكفايات المرتبطة بمعارف ومهارات واتجاهات الطالب التي تعبر عن الاستعداد لسوق العمل نهاية دراسته للبرنامج من خلال تطبيق مقاييس الاستعداد المهني والتي تجعل المستفيدين في سوق العمل ، مطمئنين إلى برامج الإعداد الأكاديمي بالجامعة (Leveille, 2006) ، وقد أشار كوجشل وآخرون (Coggshall et al., 2012) إلى ضرورة تطبيق معايير للاستعداد المهني لخريجي البرامج الأكاديمية كجزء من المساءلة الجامعية لتلك البرامج .

(ج) ربط المخرجات التعليمية برضاء الطلاب

والمجتمع واحتياجات سوق العمل : أشار جوزيف (Josef, 2004) إلى أن سياسة المساءلة الجامعية في جامعات الولايات المتحدة أصبحت تركز على التوازن بين الاهتمامات الأكاديمية وبين تقويم المجتمع الخارجي في ضوء قدرة الجامعة على الارتباط بسوق العمل وتوفير احتياجاته من القوى البشرية ، كما يصف بيير وآخرون (Perie et al., 2007) المساءلة الجامعية بأنها وصف للعلاقة بين طرفين : الأول المستفيد من التعليم وهو المجتمع وسوق العمل والطلاب ، والآخر هو مقدم الخدمة التعليمية ، ويعد تحديد متطلبات واحتياجات المستفيد من الخدمة ، الخطوة الأساسية لتحديد المخرجات التعليمية للمؤسسة والبرامج الأكاديمية.

ويتم ذلك من خلال مقاييس الإنتاجية للبرامج والبحوث التي تقدمها الجامعة وقد قدمت ماليزيا تجربة

The Collegiate الكفاءة الأكاديمية الجامعية
Assessment of Academic Proficiency
The (CAAP) واختبار تقويم التعلم الجامعي
The Collegiate Learning Assessment (CLA) كما
يوجد اختبارات مقننة لقياس مهارة الكتابة والتفكير
النقدي حيث أثبتت الدراسات أهمية تلك المهارات
للموظفين والعاملين بالمهن المختلفة (Liu, 2011) .

يتضح مما سبق أنه تُستخدم أنظمة المساءلة
للمراقبة على الجامعات ، من خلال المؤسسات التي
تشارك في التمويل المشترك للجامعات ، مثل: الدولة ،
السلطات المحلية ، مؤسسات القطاع الثالث. ومع ذلك ،
فإن الآراء حول فعالية هذه الأنظمة وسياسة التمويل
القائمة على قياس الأداء ليست بالإجماع. يشير توماس
رابوفسكي ؟، استناداً إلى البيانات التي تم جمعها في نظام
بيانات التعليم ما بعد الثانوي إلى أنها تساهم في إعادة
الهيكل المالية للجامعات بطريقة صغيرة ، وبدرجة أقل ،
يتم استخدامها في الإدارة (Rabovsky, 2012).
المساءلة لها أيضاً جوانب سلبية ، والتي تشمل بشكل
رئيسي تآكل ثقافة الثقة والبيروقراطية. في عام ٢٠٠٢ ،
طرح أونورا أونيل أسئلة حول الجوانب السلبية للمساءلة
، ولا سيما تراجع ثقة الجمهور الموكلة للجامعات
والمجموعة المهنية من الأكاديميين (O'Neill, 2002;)
(Sutkowski, 2016).

منهج الدراسة :

تتطلب الدراسة استخدام المنهج الوصفي، الذي
يقوم على وصف الظاهرة وتحليلها تحليلاً يغلب عليه
طابع الرصد وتسجيل الواقع وتحليل البيانات
والمعلومات المتوفرة التي ستحصل عليها الباحثة وذلك
لمعرفة كيفية تفعيل المساءلة الجامعية مدخل لتحسين
الأداء الجامعي. وعلى الرغم من أن الوصف هو أبسط
أهداف العلم وخطوة أولى من خطوات التقدم العلمي فإنه

الاختبارات مرتبطة بمعايير واضحة للأداء وأن تشتمل
على مهام معقدة يبرهن الطالب من خلال القيام بها قدرته
على تطبيق المعرفة والمهارات التي اكتسبها ، وقدرته
على ربطها بالعالم الواقعي أو الحياة (Messick, 1994) .

وقد أشار نموذج المساءلة المؤسسة على
البرهان ، إلى أنه يجب أن يرتبط تقويم الطلاب
بالصياغة الدقيقة لنتائج التعلم المرغوبة (Millett et al., 2008) . كما أثبتت دراسة (Goertz, & Diane) أن الاختبارات المقننة على مستوى
الولاية والمستوى الوطني ، تساعد صانعي القرار في
وضع سياسات للتحسين ، تساعد في تحسين الأداء
التعليمي للطلاب . كما أثبتت دراسة (Goertz et al., 2001) أن اعتماد المساءلة على اختبارات مقننة
مرتبطة بالأهداف والمخرجات التعليمية ، يساعد على
وضع خطط تحسين فعالة ، تساعد في رفع مستوى الأداء
التعليمي. كما تعتمد بريطانيا على تقويمات ومقاييس
مقننة تستخدم لتصنيف الجامعات والمدارس وترتيبها
على المستوى الوطني ، كما تستخدم فرنسا وهونج كونج
والصين واليابان التقويمات الوطنية لقياس تقدم المدارس
والجامعات والطلاب كجزء من المساءلة الجامعية
لتساعد في صناعة القرارات المتعلقة بالتعليم . كما
تستخدم العديد من الأنظمة الأوروبية الإمتحانات التي
تعتمد على الاختبارات المقننة كشرط للقبول في المرحلة
التعليمية ، والانتقال إلى مرحلة تعليمية أخرى (Anderson, 2005) .

ومن أمثلة الاختبارات المقننة في الولايات
المتحدة الأمريكية لتقويم خريجي البرامج الأكاديمية (et al., 2007) (Perie) اختباراً مقنناً لتقويم المخرجات
التعليمية للخريجين منها ثلاثة لقياس البروفيل والكفاءة
الأكاديمية للخريجين The Measure of Academic
Proficiency and Profile (MAPP) واختبار تقويم

أكثر أهمية ودلالة فبدون الوصف يعجز العلم عن التقدم نحو تحقيق هدفه الأساسي وهو التفسير وما يترتب عليه بعد ذلك من إمكانية التنبؤ بالظاهرة موضوع الاهتمام وضبطها أو التحكم فيها.

أداة الدراسة وعينتها:

اعتمدت الدراسة علي استبانة موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس بواقع ثلاثة كليات نظرية وتمثلت في (كلية التربية – كلية الآداب – كلية الحقوق) وثلاثة كليات عملية تمثلت في (كلية الهندسة – كلية العلوم – كلية الطب) بجامعة المنصورة بغرض الكشف عن واقع تفعيل المساءلة الجامعية في الجامعات المصرية، والتعرف على آرائهم ومقترحاتهم للتغلب على بعض معوقات تطبيق المساءلة الجامعية، ووضع مجموعة من المتطلبات من وجهة نظرهم التي من شأنها تفعيل المساءلة الجامعية في الجامعات المصرية وذلك لتحسين الأداء الجامعي.

وتمثل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة والذين قدر عددهم ب (

٧٣١٥) عضو هيئة تدريس وفقاً للإحصائيات الرسمية الصادرة عن الصفحة الرسمية لجامعة المنصورة بتاريخ ٢٠/٥/٢٠٢٠ ، وقامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بواقع ثلاثة كليات نظرية وتمثلت في (كلية التربية – كلية الآداب – كلية الحقوق) وثلاثة كليات عملية تمثلت في (كلية الهندسة – كلية العلوم – كلية الطب) بواقع (١٠%) من المجتمع الكلي للدراسة والتي بلغت (٧٣١) عضو هيئة تدريس بالكليات عينة البحث بهدف التعرف على آرائهم حول تفعيل المساءلة الجامعية مدخل لتحسين الأداء الجامعي، وتم توزيع الاستبانة وتجميعها واستبعاد غير المستوفى فيها وغير المكتمل، فبلغت عدد الاستبانة المكتملة والصحيحة (٦٥٠) ، ويمكن توضيح عينة الدراسة في الجدول التالي:

جدول (١)

حجم عينة الدراسة

العينة	عدد الاستبانات التي تم توزيعها	نسبة الردود الصحيحة	النسبة المئوية
كلية التربية	١٣١	١٢٥	٩٥%
كلية الآداب	١٢٠	١١٢	٩٣%
كلية الحقوق	١٢٠	١٠٨	٩٠%
كلية الهندسة	١٢٠	١٠٤	٨٧%
كلية العلوم	١٢٠	١٠٦	٨٨%
كلية الطب	١٢٠	٩٥	٧٩%
الإجمالي	٧٣١	٦٥٠	٨٩%

المصدر : وفقاً للإحصائيات الرسمية الصادرة عن الصفحة الرسمية لجامعة المنصورة بتاريخ ٢٠/٥/٢٠٢٠

ويمكن توضيح توصيف العينة حسب النوع والعمر وسنوات الخبرة الإدارية و المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي

جدول (٢)

توصيف عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

النسبة	العينة	متغيرات الدراسة	
٥٩%	٣٨٥	ذكور	النوع
٤١%	٢٦٥	إناث	
١٠٠%	٦٥٠	الإجمالي	
٢٦%	١٧٠	أقل من ٣٠ سنة	العمر
٣٢%	٢١٠	من ٣٠ حتى أقل من ٤٠	
٤٣%	٢٨٠	٤٠ سنة فأكثر	
١٠٠%	٦٥٠	الإجمالي	
٢٣%	١٥٠	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة الإدارية
٣٥%	٢٢٥	من ٥ سنوات حتى أقل من ١٠ سنوات	
٤٢%	٢٧٥	١٠ سنوات فأكثر	
١٠٠%	٦٥٠	الإجمالي	
٧٠%	٤٥٤	عضو هيئة تدريس	المسمى الوظيفي
١٨%	١٢٠	موظف إداري	
٠,٠٠٩%	٦	عميد	
١١%	٧٠	رئيس قسم	
١٠٠%	٦٥٠	الإجمالي	
١١%	٧٠	بكالوريوس	المؤهل العلمي
٨٩%	٥٨٠	دراسات عليا	
١٠٠%	٦٥٠	الإجمالي	

من ٥ سنوات و(٣٥%) ذوي سنوات خبرة إدارية من ٥ سنوات حتى أقل من ١٠ سنوات ، و(٤٢%) ذوي سنوات خبرة إدارية ١٠ سنوات فأكثر ، و(٧٠%) تحت مسمى وظيفي عضو هيئة تدريس ، و(١٨%) تحت مسمى وظيفي موظف إداري ، و(٠,٠٠٩%)

من الجدول السابق: يتضح أن (٥٩%) من عينة الدراسة من الذكور، و(٤١%) من الإناث، و(٢٦%) من عينة الدراسة أقل من ٣٠ سنة و(٣٢%) من ٣٠ حتى أقل من ٤٠ ، و(٤٣%) من عينة الدراسة ٤٠ سنة فأكثر ، و(٢٣%) ذوي سنوات خبرة إدارية أقل

تحت مسمي وظيفي عميد ، و(١١%) تحت مسمي
 وظيفي رئيس قسم، و(١١%) من عينة الدراسة من
 ذوي مؤهل علمي بكالوريوس ، و(٨٩%) ذوي مؤهل
 علمي دراسات عليا .

تتضح استجابات عينة الدراسة حول واقع
 المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة ، من خلال
 الجدول التالي:

جدول (٣)

استجابات عينة الدراسة حول واقع المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة (ن=٦٥٠)

مستوى الدلالة	قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
				غير موافق		محايد		موافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠,٠١	١٩٥,٦	١٢	٢٢٧	٩,٥	٦٢	٥٤	٣٥١	٣٦,٥	٢٣٧	١
٠,٠١	١٦١,٣٢	٨	٢٣٩	١٠,٦	٦٩	٣٩,٥	٢٥٧	٤٩,٨	٣٢٤	٢
٠,٠١	٢٨٦,١٧	٤	٢٤٥	٢,٢	١٤	٥١,١	٣٣٢	٤٦,٨	٣٠٤	٣
٠,٠١	١٩٤,٤٥	١٠	٢٣٤	٨	٥٢	٥٠,٢	٣٢٦	٤١,٨	٢٧٢	٤
٠,٠١	٢٦,٨١	٧	٢٤٠	٠	٠	٦٠,٢	٣٩١	٣٩,٨	٢٥٩	٥
٠,٠١	١٠٦,٦٧	١٣	٢١٦	٣٣,٤	٢١٧	١٦,٨	١٠٩	٤٩,٨	٣٢٤	٦
٠,٠١	١٣٨,٥	م٩	٢٣٨	١٥,٥	١٠١	٣١,٤	٢٠٤	٥٣,١	٣٤٥	٧
٠,٠١	٢٤٩,٦٢	٢	٢٥٠	١١,٥	٧٥	٢٧,٤	١٧٨	٦١,١	٣٩٧	٨
٠,٠١	١٤٦,٩٢	م٨	٢٣٩	١٣,٤	٨٧	٣٤,٥	٢٢٤	٥٢,٢	٣٣٩	٩
٠,٠١	٢٠٧,٦	٥	٢٤٤	٧,٥	٤٩	٤٠,٥	٢٦٣	٥٢	٣٣٨	١٠
٠,٠١	٦١,٤٤	١٤	٢٠٦	٢٣,٢	١٥١	٤٧,٤	٣٠٨	٢٩,٤	١٩١	١١
٠,٠١	١٠٥,٥	١١	٢٣٠	١٤,٥	٩٤	٤٠,٩	٢٦٦	٤٤,٦	٢٩٠	١٢
٠,٠١	٤٨٨,٩٥	١	٢٦٦	٨,٣	٥٤	١٧,٨	١١٦	٧٣,٨	٤٨٠	١٣
٠,٠١	١٧١,٨٤	٦	٢٤٢	١٣,٤	٨٧	٣١,٤	٢٠٤	٥٥,٢	٣٥٩	١٤
٠,٠١	٢٣٥,٩٢	٣	٢٤٨	١١,٥	٧٥	٢٨,٥	١٨٥	٦٠	٣٩٠	١٥
٠,٠١	١٥٤,٨	م٧	٢٤٠	١٣,٤	٨٧	٣٣,٤	٢١٧	٥٣,٢	٣٤٦	١٦
٠,٠١	١٩٥,٦	م١٢	٢٢٧	٩,٥	٦٢	٥٤	٣٥١	٣٦,٥	٢٣٧	١٧
٠,٠١	٢٨٦,١٧	٤	٢٤٥	٢,٢	١٤	٥١,١	٣٣٢	٤٦,٨	٣٠٤	١٨
٠,٠١	٢٦,٨١	م٧	٢٤٠	٠	٠	٦٠,٢	٣٩١	٣٩,٨	٢٥٩	١٩
٠,٠١	١٣٨,٥	م٩	٢٣٨	١٥,٥	١٠١	٣١,٤	٢٠٤	٥٣,١	٣٤٥	٢٠
٠,٠١	١٤٦,٩٢	م٨	٢٣٩	١٣,٤	٨٧	٣٤,٥	٢٢٤	٥٢,٢	٣٣٩	٢١
٠,٠١	٦١,٤٤	م١٤	٢٠٦	٢٣,٢	١٥١	٤٧,٤	٣٠٨	٢٩,٤	١٩١	٢٢
٠,٠١	٤٨٨,٩٥	م١	٢٦٦	٨,٣	٥٤	١٧,٨	١١٦	٧٣,٨	٤٨٠	٢٣
٠,٠١	٢٣٥,٩٢	م٣	٢٤٨	١١,٥	٧٥	٢٨,٥	١٨٥	٦٠	٣٩٠	٢٤
٠,٠١	١٩٥,٦	م١٢	٢٢٧	٩,٥	٦٢	٥٤	٣٥١	٣٦,٥	٢٣٧	٢٥

التنظيمي، والمدخلات، والعمليات، والمخرجات، وعلاقتها جميعاً في البيئة المحيطة بالنظام التربوي.

وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة (عبدالله أحمد العوامل ، ٢٠١٩) والتي أسفرت نتائجها على أن المساءلة التربوية المتضمن في قانون ونظام وتعليمات جامعة البلقاء التطبيقية جاءت في أغلبها مساءلة تقليدية وتمثل في عقوبات وإجراء التأديبية، على حين جاء بعض المواد ضمن معايير المساءلة الذكية. وتتفق أيضاً النتائج مع نتائج دراسة (زياد أحمد الطويسي ؛ وإخليف يوسف الطراونة ، ٢٠١٨) والتي خلصت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة المساءلة التربوية ودرجة الفاعلية الإدارية، ولم يظهر أثر لكل من الجنس أو نوع القسم (فني أو إداري) أو الأقليم في درجة فاعلية الأداء.

نتائج المحور الثاني: مشكلات المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة.

تتضح استجابات عينة الدراسة حول مشكلات المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة، من خلال الجدول التالي

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات عينة الدراسة حول واقع المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة ، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في العبارات رقم (١ - ٣ - ٤ - ٥ - ١١) لصالح البديل (محايد) وباقي العبارات لصالح البديل (موافق)، حيث جاءت قيم (٢ك) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠١ .

تعزو نتائج هذا المحور أن الأنظمة التربوية في معظم دول العالم تواجه أزمات تربوية حادة، وتعيش فترة تحديات عظمى ناتجة عن التغيرات السريعة المصاحبة للعولمة التي تخللتها ثورة المعلومات، والتقدم التكنولوجي، ونتيجة للتوسع في التعليم، وزيادة الإقبال عليه، وما نتج عن ذلك من كثافة طلابية صاحبها أوجه قصور مختلفة، وتدني في مستوى الخريجين، ونوعية التعليم. وقد تمحورت العديد من المحاولات العالمية والمحلية لتحسين جودة التعليم، والتغلب على أزماته، وحل مشكلاته من خلال عقد الندوات والمؤتمرات وتكوين اللجان العليا؛ لوضع مؤشرات ومعايير محددة لقياس جودة أداء المؤسسات التعليمية، إذ إن هناك العديد من المؤشرات الكمية والكيفية التي يتطلب نجاحها الاهتمام بالعديد من المعايير التي من أبرزها الهيكل

جدول (٤) استجابات عينة الدراسة حول مشكلات المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة (ن=٦٥٠)

مستوى الدلالة	قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
				غير موافق		محايد		موافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠,٠١	١٨٩,٣٨	٤	٢٤٢	٨,٦	٥٦	٤٠,٥	٢٦٣	٥٠,٩	٣٣١	١
٠,٠١	٥٧,٨٣	١٨	٢٠٩	٢٢,٢	١٤٤	٤٦,٣	٣٠١	٣١,٥	٢٠٥	٢
٠,٠١	١٠٤,٤٢	١٠	٢٣٠	١٤,٦	٩٥	٤٠,٥	٢٦٣	٤٤,٩	٢٩٢	٣
٠,٠١	١٣٣,٠٨	٧	٢٣٧	١٣,٦	٨٨	٣٦,٦	٢٣٨	٤٩,٨	٣٢٤	٤
٠,٠١	٩٤,٠٢	١٣	٢٢٤	١٥,٧	١٠٢	٤٤,٩	٢٩٢	٣٩,٤	٢٥٦	٥
٠,٠١	٢٦٨,٩	١	٢٥١	١٠,٧	٧٠	٢٧,١	١٧٦	٦٢,٢	٤٠٤	٦
٠,٠١	١٩٦,٩٦	٣	٢٤٥	١٠,٥	٦٨	٣٤,٢	٢٢٢	٥٥,٤	٣٦٠	٧
٠,٠١	٢٠٠,٧٤	٥	٢٤١	٧,٢	٤٧	٤٤,٥	٢٨٩	٤٨,٣	٣١٤	٨
٠,٠١	٢٠٩,٣	٢	٢٤٦	١٠,٦	٦٩	٣٢,٥	٢١١	٥٦,٩	٣٧٠	٩
٠,٠١	١٠٨,٩٥	١٦	٢١٨	١٦,٢	١٠٥	٤٩,٥	٣٢٢	٣٤,٣	٢٢٣	١٠
٠,٠١	٤٦,٠٢	١٩	٢٠٨	٢٣,٤	١٥٢	٤٤,٩	٢٩٢	٣١,٧	٢٠٦	١١
٠,٠	٩٢,٦١	١١	٢٢٩	١٥,٨	١٠٣	٣٩,٢	٢٥٥	٤٤,٩	٢٩٢	١٢
٠,٠١	٩٨,٦٤	١٠	٢٣٠	٢١,٤	١٣٩	٢٧,٢	١٧٧	٥١,٤	٣٣٤	١٣
٠,٠١	١٩٦,٨٤	١٤	٢٢٣	١٠,٦	٦٩	٥٥,٥	٣٦١	٣٣,٨	٢٢٠	١٤
٠,٠١	١٩١,٤٩	١٤	٢٢٣	١٠,٩	٧١	٥٥,٢	٣٥٩	٣٣,٨	٢٢٠	١٥
٠,٠٥	٦,٣٠٢	٣	٢٤٥	٠	٠	٥٤,٩	٣٥٧	٤٥,١	٢٩٣	١٦
٠,٠١	١٧,٣	٢٠	٢٠٥	٣٤,٢	٢٢٢	٢٦,٣	١٧١	٣٩,٥	٢٥٧	١٧
٠,٠١	٩٧,٣	١٠	٢٣٠	١٥,٥	١٠١	٣٨,٨	٢٥٢	٤٥,٧	٢٩٧	١٨
٠,٠١	١٥٥,٦٨	٦	٢٣٩	١١,٤	٧٤	٣٨,٢	٢٤٨	٥٠,٥	٣٢٨	١٩
٠,٠١	١١٨,٩٥	٩	٢٣٥	١٥,٧	١٠٢	٣٣,٧	٢١٩	٥٠,٦	٣٢٩	٢٠
٠,٠١	١٥٧,٢٦	١٢	٢٢٨	١٠,٩	٧١	٤٩,٧	٣٢٣	٣٩,٤	٢٥٦	٢١
٠,٠١	٣٣,٣	٢١	٢٠٠	٢٨,٢	١٨٣	٤٤	٢٨٦	٢٧,٨	١٨١	٢٢
٠,٠١	٤٥,٠٥	١٥	٢١٩	٢١	١٣٦	٣٩,٥	٢٥٧	٣٩,٥	٢٥٧	٢٣
٠,٠١	١٢٩,٧	٨	٢٣٦	١٥,٤	١٠٠	٣٢,٨	٢١٣	٥١,٨	٣٣٧	٢٤
٠,٠١	١٥٤,٦٦	١٧	٢١٢	١٦,٣	١٠٦	٥٥,٢	٣٥٩	٢٨,٥	١٨٥	٢٥

وتراخي بعض أعضاء هيئة التدريس في أدائهم لمهامهم في مجالات (التخطيط بمستوياته، إدارة الصف، التقويم، والانضباط الوظيفي)، وقلة الحوافز المادية المتاحة لتعزيز أداء أعضاء هيئة التدريس المتميزين، ومراجعات أولياء الأمور واهتمامهم المتزايد بتحصيل أبنائهم، والتباين بين نتائج الاختبارات الموحدة للجامعات المتقاربة تستدعي وقفات من المساءلة العميقة.

وتتفق نتائج هذا المحور مع نتائج دراسة (إياد الدجني، ٢٠١١) والتي أسفرت عن مجموعة من النتائج أهمها: توافر أبعاد جودة الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات عينة الدراسة حول مشكلات المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في العبارات (١٠-١١) لصالح البديل (محايد)، والعبارات (١٤-١٥-١٦-٢١-٢٢) لصالح البديل (محايد)، والعبارات (٢٥) لصالح البديل (محايد)، حيث جاءت قيم (كا) دالة احصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، وباقي العبارات لصالح البديل (موافق).

وتعزو نتائج هذا المحور أيضاً نظراً لوجود العديد من الممارسات في الجامعات التي تكون مسوغاً لتنفيذ مساءلة فاعلة ومنها ضعف واضح في مستويات الطلاب وخصوصاً في نتائج الاختبارات الموحدة،

الإدارية لنشاطات وأعمال وزارة التربية والتعليم في الأردن كان متوسطاً، كما تبين أن المبحوثين العاملين في مركز الوزارة وإقليم الجنوب لديهم ممارسة أعلى لمجال المساءلة في الرقابة الإدارية مقارنة بالعاملين في إقليم الشمال.

نتائج المحور الثالث: متطلبات تفعيل المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة

تتضح استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تفعيل المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة ، من خلال الجدول التالي:

(الحسابي النسبي ل فقرات أبعاد الأداء المؤسسي نحو ٧٥,٩٧ %) وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي المراد الوصول إليه، لضمان عملية الرقابة على عمليات التخطيط ، واعتماد مجموعة من المعايير والمؤشرات والأدوات كأساس يمكن التطوير عليه وتكييفه للجامعات الفلسطينية لإجراء التقييم الذاتي المؤسسي. وتختلف أيضاً مع دراسة (Ababneh and Aljamaan, 2010) التي توصلت إلى أن مستوى دور المساءلة كان عالياً، وأن مستوى دور التفويض الإداري في الرقابة

جدول (٥) استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تفعيل المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة (ن=٦٥٠)

مستوى الدلالة	قيمة كا	الترتيب	الوزن النسبي	الاستجابة						العبارات
				غير موافق		محايد		موافق		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٠,٠١	١٦٣,٩٦	٨	٢٤٠	١٦,٥	١٠٧	٢٧,٤	١٧٨	٥٦,٢	٣٦٥	١
٠,٠١	١٥٣,١	١١	٢٣٤	١٠,٥	٦٨	٤٥,٢	٢٩٤	٤٤,٣	٢٨٨	٢
٠,٠١	٢٧٦,٣٥	١٥	٢٢٧	٦,٥	٤٢	٥٩,٧	٣٨٨	٣٣,٨	٢٢٠	٣
٠,٠١	٨٠,١٥	١٨	٢٢١	٢٨,٢	١٨٣	٢٢,٣	١٤٥	٤٩,٥	٣٢٢	٤
٠,٠١	١٦٢,٩٢	٨م	٢٤٠	١٦,٣	١٠٦	٢٧,٧	١٨٠	٥٦	٣٦٤	٥
٠,٠١	٢٤٤,٦٣	٢	٢٤٩	١١,٤	٧٤	٢٨	١٨٢	٦٠,٦	٣٩٤	٦
٠,٠١	١٥٩,٥٩	٩	٢٣٩	١٠,٨	٧٠	٣٩,٤	٢٥٦	٤٩,٨	٣٢٤	٧
٠,٠١	١٩٤,٠٨	٥	٢٤٥	١١,١	٧٢	٣٣,٢	٢١٦	٥٥,٧	٣٦٢	٨
٠,٠١	٨٧,٧٨	١٧	٢٢٣	١٦,٣	١٠٦	٤٤,٦	٢٩٠	٣٩,١	٢٥٤	٩
٠,٠١	٢٣٣,١٧٢	٤	٢٤٦	١٤,٩	٩٧	٢٤	١٥٦	٦١,١	٣٩٧	١٠
٠,٠١	١١٤,٥٢	١٦	٢٢٤	٢٨,٢	١٨٣	١٩,٤	١٢٦	٥٢,٥	٣٤١	١١
٠,٠١	٥٩,٣٢	١٦م	٢٢٤	٢٣,٧	١٥٤	٢٩,١	١٨٩	٤٧,٢	٣٠٧	١٢
٠,٠١	٢٢١,٨٥	٣	٢٤٨	٩,٢	٦٠	٣٣,٨	٢٢٠	٥٦,٩	٣٧٠	١٣
٠,٠١	١٤٤,٢٨	١٠	٢٣٨	١٤,٣	٩٣	٣٢,٩	٢١٤	٥٢,٨	٣٤٣	١٤
٠,٠١	٧٦,٥٢	١٤	٢٢٨	١٩,١	١٢٤	٣٣,٨	٢٢٠	٤٧,١	٣٠٦	١٥
٠,٠١	١٤٢	١٩	٢٢٠	١٤	٩١	٥٢,٢	٣٣٩	٣٣,٨	٢٢٠	١٦
٠,٠١	١٤٠,٨١	١٠م	٢٣٨	١٤,٥	٩٤	٣٣,١	٢١٥	٥٢,٥	٣٤١	١٧
٠,٠١	٣١٩,٣٦	١٣	٢٢٩	٤,٦	٣٠	٦١,٨	٤٠٢	٣٣,٥	٢١٨	١٨
٠,٠١	١١٨,٢	١٧م	٢٢٣	٢٩	١٨٩	١٨,٥	١٢٠	٥٢,٥	٣٤١	١٩
٠,٠١	١١٢,٢	١٢	٢٣٣	١٩,٢	١٢٥	٢٨,٦	١٨٦	٥٢,٢	٣٣٩	٢٠
٠,٠١	٢٧٧,٦	١	٢٥٣	٩,٢	٦٠	٢٨,٨	١٨٧	٦٢	٤٠٣	٢١
٠,٠١	١٨٣,٤٨	٧	٢٤٢	٩,٥	٦٢	٣٨,٥	٢٥٠	٥٢	٣٣٨	٢٢
٠,٠١	١٨٨,٦	٦	٢٤٣	٩,٤	٦١	٣٨	٢٤٧	٥٢,٦	٣٤٢	٢٣
٠,٠١	١٠٩,٤٤	١٤م	٢٢٨	١٤	٩١	٤٣,٥	٢٨٣	٤٢,٥	٢٧٦	٢٤
٠,٠١	١٦٩,٢٦	١٤م	٢٢٨	١٠,٦	٦٩	٥١,٢	٣٣٣	٣٨,٢	٢٤٨	٢٥

أن يصبح مسؤولاً ويستطيع التكيف ويمتلك روح المبادرة فهناك مستوى عال من الجودة مطلوب من جميع التربويين وهذا لا يتم التأكد منه إلا من خلال برامج مساءلة ناجحة.

وتتفق نتائج هذا المحور مع دراسة (سعيد مرسى ، ومحمد محمد، ٢٠٠٧) التي خلصت إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أهمية المؤشرات في تقويم السياسات والإصلاحات التعليمية سواء على مستوى النظام التعليمي أو على مستوى المدرسة، وأن عملية بناء مؤشرات الأداء تتطلب التفكير الناقد والتصفية المتكررة لمصفوفة المؤشرات والإجماع حولها.

ملخص النتائج والتوصيات :

أولاً : ملخص النتائج :

أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية :

- جاءت استجابات عينة الدراسة حول واقع المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة ، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في العبارات رقم (١-٣-٤-١١) لصالح البديل (محايد) وباقي العبارات لصالح البديل (موافق)، حيث جاءت قيم (كا) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠١.
- جاءت استجابات عينة الدراسة حول مشكلات المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة ، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في العبارات (٢-١٠-١١) لصالح البديل (محايد) ، والعبارات (١٤-١٥-١٦-٢١-٢٢) لصالح البديل (محايد) ، والعبارات (٢٥) لصالح البديل (محايد)، حيث جاءت قيم (كا) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠١، وباقي العبارات لصالح البديل (موافق).

يتضح من الجدول السابق أنه جاءت استجابات

عينة الدراسة حول متطلبات تفعيل المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة ، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في العبارات (٢-٣-١٦-١٨-٢٥) لصالح البديل (محايد) وباقي العبارات لصالح البديل (موافق)، حيث جاءت قيم (كا) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠١.

وتعزو نتائج هذا المحور إلى هناك جملة من المسوغات تدفع لإيجاد نظام مساءلة فاعل في النظام الإداري الجامعي تتمثل في التكلفة المادية المتزايدة للنظام الإداري الجامعي في ظل تفاوت الموارد وقلة توافرها. والوعي المتزايد بدور المساءلة كعامل ضبط للنوعية والكفاية والأداء الجيد. والشعور المتزايد عند أولياء الأمور بضرورة اهتمام أكبر لتعليم أبنائهم. والوعي المتزايد بما حققته المساءلة في مجالات الصناعة والتجارة والإفادة منها في المجال التربوي نجاح الدول المتقدمة التي طبقت نظام المساءلة لمدة طويلة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، والاستجابة لمشكلات التعليم ومحاولة مشاركة الجميع في إيجاد الحلول بشكل منظم ، مع تعاضد دور النظام التربوي أدى إلى طرح مفهوم المساءلة كمدخل للحكم على ما يحدث في المؤسسة التعليمية ، وتنامي إحساس المجتمعات بعدم تجاوب النظم التربوية مع طموحاتها ، وعدم تقابل التوقعات مع الانجاز في المؤسسات التربوية والمصروفات الهائلة على البرامج التعليمية في مقابل معلومات غير واضحة عن النتائج. فالمساءلة - وعلى الرغم من كل العقبات والمحددات - تبقى أمراً لازماً وضرورياً لفاعلية النظم التربوية، فمهنة التعليم مهنة بحاجة إلى تشذيب صارم بمعنى إزالة الشوائب وذلك من أجل جعلها ملائمة للأهداف الوظيفية في تكوين أشخاص مزودين بمفاهيم ومهارات وقيم يطلبها السوق، فهناك افتراض يتضمن أنه إذا كان على المتعلم

مبادئ الحكومة ، رسالة دكتوراة ، جامعة القاهرة ، كلية الدراسات العليا للتربية .

٤- بيومي ضحاوي، و رضا المليجي(٢٠١١). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي التاسع عشر التعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا والتي تنظمها الجمعية المصرية للتربية المقارنة، القاهرة: جامعة عين شمس.

٥- تركي سلطان (١٩٩٦). هندسة التغيير- التغيير الجذري لقمة الإدارة، القاهرة: عالم الكتب

٦- توفيق عبد المحسن (١٩٩٧) . تقييم الأداء، القاهرة: دار النهضة العربية

٧- حامد أحمد رمضان(٢٠١٢). ، إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية، مصر ، الطبعة ٩٤ . ٩٣ .

٨- حيدر محمد بركات العمري (٢٠٠٤) : واقع المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، دراسة تحليلية تطويرية، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

٩- رائد إسماعيل عبابنة ونادية محمد الجمعان (٢٠١٠): اتجاهات العاملين في وحدات الرقابة حول دور المساءلة والتفويض الإداري في الرقابة: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الأردن، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٣٧ ، العدد ٢ ، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الأردنية.

١٠-رائد حسين الحجار (٢٠١٦) . تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة

• جاءت استجابات عينة الدراسة حول متطلبات تفعيل المساءلة الجامعية داخل جامعة المنصورة ، بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في العبارات (٢-٣ - ١٦ - ١٨ - ٢٥) لصالح البديل (محايد) وباقي العبارات لصالح البديل (موافق)، حيث جاءت قيم (كا) دالة احصائياً عند مستوي دلالة ٠,٠١ .

ثانياً : توصيات الدراسة :

واستناداً إلى نتائج الدراسة ، توصي الباحثة بما يلي :

١ - إجراء دراسة لتفعيل المساءلة الجامعية مدخل لتحسين الأداء الجامعي في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية .

٢ -إجراء دراسة لتفعيل المساءلة الجامعية مدخل لتحسين الأداء الجامعي لمواجهة مظاهر الفساد المالي والإداري لدى العاملين بالجامعة .

٣ - إجراء دراسة لتفعيل المساءلة الإدارية لتنمية أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية.

المراجع :

أولاً : المراجع العربية :

١- أحمد علي سليمان (٢٠١٣)، خبرة الجامعات الوقفية بتركيا وامكانية الإفادة منها بمصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

٢- إياد على الدجنى (٢٠١١) . دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية .

٣- إيناس موسى خليل أبو لبن (٢٠١٥). تطوير إدارة التعليم الجامعي بالجامعات الفلسطينية في ضوء

- ١٨- سناء إبراهيم أبو دقة ؛ وإياد على الدجنى (٢٠١١).
التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط الاستراتيجي
ودورهما في ضمان الجودة في الجامعات
ال فلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة (كدراسة
حالة) المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم
العالي، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن.
- ١٩- طاهر محمود كلالدة (٢٠١٠) الإتجاهات الحديثة
في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع،
الأردن .
- ٢٠- عالية أخو راشيدة (٢٠٠٦) المساءلة والفاعلية في
الإدارة التربوية ، ط١ ، عمان : دار الحامد للنشر
والتوزيع.
- ٢١- عبد الله زيد الكيلاني (١٩٩٧): المساءلة الإدارية
في الأردن: محاولة لتطوير نظام مساءلة في النظام
التربوي في الأردن". ورقة عمل مقدمة إلى
المؤتمر التربوي الأول للجمعية التربوية الأردنية،
عمان، الأردن
- ٢٢- عبد العزيز مخيمر وآخرون (٢٠٠٠) : قياس
الأداء في الأجهزة الحكومية، ط١ ، القاهرة:
المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٢٣- عبدالله أحمد العوامله (٢٠١٩). تصور مقترح
للمساءلة الذكية لدى أعضاء هيئة التدريس في
القرن الحادي والعشرين" دراسة حالة لجامعة
اللقاء التطبيقية" ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية
والإنسانية ج/قسم العلوم الاجتماعية العدد (٢١) .
- ٢٤- علي السلمي (١٩٧٦). تقييم الأداء في إطار نظام
متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة، مجلد٩، ١٤،
القاهرة.
- ٢٥- عمر عقيلي (٢٠٠١). مدخل إلى المنهجية
المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل
للنشر.

- الشاملة ، مجلة كلية التربية ، ع ٢٣ (١) ، كلية
التربية - جامعة الأقصى - غزة - فلسطين.
- ١١- رضا عبد الستار (٢٠٠٩). متطلبات تعزيز
المساءلة " ، المؤتمر السابع لإدارة تعليم الكبار
في الوطن العربي ، القاهرة ، ص ٨٦١-٨٦٦ .
- ١٢- رواية محمد حسن (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية
، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- ١٣- زهير ثابت (٢٠٠١) ، كيفية تقييم أداء الشركات
والعاملين ، دار النهضة العربية ، مصر .
- ١٤- زياد أحمد الطويسي ، إخليف يوسف الطراونة
(٢٠١٨). المساءلة التربوية وعلاقتها بالفاعلية
الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن
من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها ، الجمعية
الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية،
المجلد الثالث، العدد الأول.
- ١٥- زياد أحمد الطويسي ، إخليف يوسف الطراونة
(٢٠١٨). المساءلة التربوية وعلاقتها بالفاعلية
الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن
من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها ، الجمعية
الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية،
المجلد الثالث، العدد الأول.
- ١٦- سليم الحص (٢٠٠٧). المساءلة والمحاسبة:
تشريعاتها وآلياتها في الأقطار العربية، بحوث
ومناقشات الندوة التي أقامتها المنظمة العربية
لمكافحة الفساد، بيروت، الدار العربية للعلوم
ناشرون، الطبعة الأولى.
- ١٧- سليمان محمد الطراونة (٢٠١٢). فاعلية أداء
رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اللقاء
التطبيقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها
، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات
، ٢ (٢٧).

٣٣- هاني عبد الرحمن الطويل (٢٠٠٠) : العولمة والنظام التربوي". ورقة عمل مقدمة لندوة العولمة ومستقبل النظام التربوي في الأردن، عمان، الأردن.

٣٤- وسيلة حمداوي (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية قائمة، ٢٠٠٤ .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 35- Ababneh, Raed Ismail; and Aljamaan, Nadia Mohammed. (2010). The Attitudes of the Employees in the Control Units on the Role of Accountability and Administrative Authorization in Controlling: An Empirical Study on the Ministry of Education in Jordan. Journal Dirasat: Administrative Sciences, 37 (2): 388-407.
- 36- Alamar, Nour Kamel. (2016). The level of the practice of administrative leaders in the Jordanian Ministry of Education for administrative accountability and its relation to the level of implementation of TQM from the point of view of its employees. unpublished Master's thesis . Middle East University. Ammaan, Jordan.
- 37- Carlson, D. (2006). Focusing state educational accountability systems: Four methods of judging school quality and progress. Retrieved April, 1, 2008.

٢٦- فارس بن علوش السبيعي (٢٠١٣). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

٢٧- فكري عبد الغني جودة (٢٠٠٨) مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازال للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة .قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

٢٨- كوثر خميس صلاح أبو مائلة (٢٠١٤). إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة، فلسطين .

٢٩- لبنى نعيم أحمد الدريني (٢٠٠٠) : إتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في محافظة العاصمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

٣٠- معن محمود أحمد العياصرة (٢٠١٣). مفهوم المساءلة وتطبيقه لدى مدراء المدارس الحكومية في تربية محافظة جرش من وجهة نظرهم (مجلة التنمية والثقافة) ، العدد ٧٦ السنة الرابعة عشر ، القاهرة.

٣١- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٠٥) الاستراتيجية العربية لتطوير التعليم العالي، إدارة التعليم، تونس.

٣٢- هاني عبد الرحمن الطويل (١٩٩٩) : الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق". دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- definitions in evaluation. In *Evaluation models* (pp. 19-31). Springer, Dordrecht.
- 44- Ministry of Education, Science and Technology. (2016). Government circular number 3 regarding implementation of fee free basic education. Dar es Salaam Tanzania: The United Republic of Tanzania
- 45- Newell, M. (2012, November). The pursuit of credibility: Part three. *Career College Central*, 6(6), 34-36.
- 46- O'Neill, O. (2002). *A question of trust: The BBC Reith Lectures 2002*. Cambridge University Press.
- 47- Parker L.D., From privatised to hybrid corporatised higher education: a global financial management discourse, "Financial Accountability & Management", 2012, 28.3.
- 48- Perie, M., Park, J., & Klau, K. (2007). *Key Elements for Educational Accountability Models: A Paper Commissioned by the Council of Chief State School Officers Accountability Systems and Reporting State Collaborative*. Council of Chief State School Officers.
- 49- Rabovsky, T. M. (2012). *Accountability in higher education*: 38- Dubnick, M., (2012). *Accountability as Cultural Keyword*, University of New Hampshire, Prepared for a presentation at a seminar of the Research Colloquium on Good Governance, Netherlands Institute of Government, VU University, Amsterdam, May 9 2012.
- 39- Geuna, A., & Muscio A., (2009), *The Governance of University Knowledge Transfer: A Critical Review of the Literature* 'Minerva: A Review of Science, Learning and Policy', 47 (1), 93-114.
- 40- Huque, A. S. (2011). *Accountability and governance: strengthening extra-bureaucratic mechanisms in Bangladesh*. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- 41- Klatt, M. (2002). *Frequency Asked Questions*. From: www.murphyklatt.com/fogs.html. Retrieved on 28/5/2020
- 42- Linn, R. (2001). *Assessments and accountability*. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7 (11). Retrieved from: <http://PAREonline.net/getvn.asp?v=7&n=11>
- 43- Madaus, G. F., & Kellaghan, T. (2000). *Models, metaphors, and*

- Based Accountability (ISBA)*. Working paper series, RAND Education. Available: http://www.rand.org/pubs/working_papers/2006/RAND_WR380.pdf [accessed May 2010].
- 52- Stinchcombe, A. L. (2001). When formality works: Authority and abstraction in law and organizations. University of Chicago Press.
- Exploring impacts on state budgets and institutional spending patterns. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 675-700.
- 50- Starling, G. (2010). *Managing The Public Sector*, 9th edition, Joseph Lampel, New York University
- 51- Stecher, B. M., & Naftel, S. (2006). *Implementing Standards-*