

The Degree of Application of Administrative Accountability among Government School principals in the schools of the Yatta Directorate of Education from the point of view of Teachers

Mr. Ibrahim Musallam Makhamreh*¹, Ms. Rasha Yasser Alyan²

¹ Al-Quds University | Palestine

² Al-Quds Open University | Palestine

Received:

16/04/2024

Revised:

09/05/2024

Accepted:

16/07/2024

Published:

30/12/2024

* Corresponding author:

ibrahim.makhamreh@students.alquds.edu

Citation: Makhamreh, I.

M., & Alyan, R. Y. (2024).

The Degree of Application of Administrative Accountability among Government School principals in the schools of the Yatta Directorate of Education from the point of view of Teachers.

Journal of Educational and Psychological Sciences,

8(13), 16 – 31 .

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.M190424>

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.M190424>

2024 © AISRP • Arab

Institute of Sciences &

Research Publishing

(AISRP), Palestine, all

rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to identify the degree of application of administrative accountability among government school principals in Yatta schools from the point of view of teachers. The researcher used the descriptive analytical method. The tool was a questionnaire that was applied to a random sample of (100) male and female teachers in government schools in Yatta Directorate.

The results showed that the degree of application of administrative accountability among public school principals in schools obtained an average of (4.20) with a high degree. The results also indicated that there were no statistically significant differences in the responses of the study sample due to the variables (gender, specialization, academic qualification, and years of experience).

Based on the results, the researcher recommended: deepening awareness of administrative accountability, publishing the instructions of the Education Quality and Accountability Unit and applying them in government schools, and holding training courses for principals who need to raise their competencies in practicing administrative accountability, in addition to proposals for complementary studies on the subject.

Keywords: practicing accountability, school principals, Yatta Directorate of Education.

درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين

أ. إبراهيم مسلم مخامرة*¹، أ. رشا ياسر عليان²

¹ جامعة القدس | أبو ديس | فلسطين

² جامعة القدس المفتوحة | فلسطين

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (100) معلّم ومعلّمة بالمدارس الحكومية في مديرية يطا. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس حصلت على متوسط (4.20 من 5) بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). بناء على النتائج أوصى الباحث بتعميق الوعي بالمساءلة الإدارية، ونشر تعليمات وحدة جودة التعليم والمساءلة وتطبيقها في المدارس الحكومية، وعقد دورات تدريبية للمديرين الذين بحاجة لرفع كفاياتهم في ممارسة المساءلة الإدارية، إضافة إلى مقترحات بدراسات مكملة في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: ممارسة المساءلة، مديرو المدارس، مديرية تربية وتعليم يطا.

1- المقدمة.

دفعت التغيرات والتطورات المتسارعة إلى السعي والاهتمام بالنظام التعليمي، والذي يعد من أهم الأنظمة في بناء الأجيال للمستقبل، ولابد لأي مؤسسة أن تحظى بالاهتمام والمتابعة المستمرة والدائمة لتتمكن من القيام بواجباتها على أكمل وجه، ومساعدتها في تحقيق أهدافها، واتخاذها القرارات الصحيحة بالوقت المناسب، والاستغلال الأمثل للموارد من قبل القيادات التربوية. وتبرز أهمية المساءلة من دورها الحيوي في توجيه عمليات المؤسسة وأنشطتها اليومية، وما تمثله من قيمة في النسق القيادي والتي ترتبط بتحقيق قيمة أخرى، كالشفافية والتّمكن والديمقراطية، من خلال السعي نحو تعزيز الكفاءة وتحقيقها. كما تبرز أهمية المساءلة الإدارية كونها الموجه الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسات التربوية والارتقاء بمستوى أدائها نحو الإبداعية والتّفوق عن طريق متابعة وتوجيه المعلمين بالشكل المناسب وتوزيع المهام تبعاً لمستوى الكفاءة والمهارة وإطلاق طاقاتهم الكامنة لديهم (أبو شرخ والأسود، 2020).

ويتوقف نجاح المدرسة على قدرة تفعيل إدارتها، وقدرتها على توجيه العملية التربوية نحو الأهداف المرسومة لها، كما أن التوجهات الحديثة والمرتكزات الأساسية لتطوير فعاليات الإدارة التربوية بالشكل المناسب، تتطلب قائداً ناجحاً، لديه المهارات والكفايات المعرفية اللازمة لتفعيل متطلبات دوره، لذلك فتحسين المعايير التي يقوم عليها نظام المساءلة الإدارية في المؤسسات التربوية يعد ضرورياً لتحقيق العدالة والموضوعية. ويزيد من رضا العاملين ويسهم في زيادة جودة أداء العاملين (الحارثي وعطية، 2019). ولكون مدير المدرسة هو المسؤول والقائد والقودة الحسنة لكل من الإداريين والمعلمين والطلبة، فإن ممارسة المساءلة في العمل الإداري في المدرسة يعد من الأمور ذات الأهمية الكبيرة، وتتحدد هذه الممارسة وفقاً للمسؤوليات المتعددة والمختلفة، سواء الإدارية منها أو الفنية (دياك، 2022).

2-1- مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم، لاحظ ضعفاً لدى بعض مديري المدارس من ممارسة مهارات المساءلة الإدارية وشيوع التراخي والترهل المؤسسي لدى العاملين، وهي العامل الرئيس في الحفاظ على المؤسسة وديمومتها، ومدى تحقيقها للأهداف، ومواكبتها للتطورات والتغيرات المتسارعة، مما تزيد من أدائها ونتاجيتها. ومن خلال استعراض الدراسات السابقة والتي تمحّورت حول موضوع المساءلة الإدارية ومرتبطة بمفردات أخرى، جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين.

3-1- أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- هل تختلف درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

4-1- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين.
2. معرفة الاختلاف في درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

5-1- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بما يأتي:

- الأهمية العلمية:
- تنبع أهمية الدراسة من خلال أهمية الدور الذي تؤديه المساءلة الإدارية لدى المديرين ومدى تأثيرها في تحسين الأداء وتطويره عند المعلمين، وكذلك لفت انتباه المديرين لمثل هذا النوع من المساءلة، وانعكاسها في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية إلى تحقيقها.
- إضافتها لأدب تربوي ينطوي على معرفة تربوية حول المساءلة الإدارية.

• الأهمية العملية:

- من المؤمل استفادة مديرو المدارس في فلسطين من هذه الدراسة وتوصياتها.
- برزت أهمية الدراسة من خلال تناول أحد الموضوعات المهمة في مجال الإدارة التربوية، إذ تسهم في إضافة معلومات ونتائج بمجال المساءلة الإدارية، وتفتح مجال البحث كموضوع مهم بالنسبة للارتقاء بالتعليم، والتعرف إلى الجوانب الإيجابية التي تزيد الأداء والإبداع عند المعلمين.
- تقدم هذه الدراسة أداة يمكن الاستفادة منها في الكشف عن المساءلة الإدارية، وتفتح الأفق أمام الباحثين، وإجراء دراسات مستقبلية أخرى من خلال ما تقدمه من توصيات واقتراحات.

6-1- حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية.
- الحدود البشرية: من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية في مديرية تربية وتعليم يطا في دولة فلسطين.
- الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023-2024م.

7-1- مصطلحات الدراسة:

- المساءلة (Accountability): قيام الرئيس بمحاسبة المرؤوسين بناءً على الوصف الوظيفي لعملهم، والنتائج المتوقعة منهم بهدف تعزيز النجاحات واكتشاف أسباب الإخفاق، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء وتطويره من خلال الارتقاء بالعاملين مهنيًا (لولو، 2017 ص136).
- المساءلة الإدارية (Administrative accountability): هي عملية تقوم على محاسبة الموظفين على ما يقومون بأدائه من أعمال وعلى مستوى أدائهم والعمل على تقديم التفسيرات لما حدث وما ينبغي القيام به من أجل تصحيح الموقف مما يؤدي إلى تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها" (دياك، 2022 ص7).
- مديرو المدارس (School principals): "هم الرؤساء التنفيذيين المسؤولين عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية والمالية" (أبو شرح والأسود، 2020 ص54).
- مديرية التربية والتعليم العالي- يطا Directorate of Education and Higher Education Yatta "أكبر مؤسسة تربوية في مدينة يطا والتابعة لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مدينة يطا، تضم عددا من الأقسام التي من شأنها تسيير عمل المدارس التابعة لها والبالغة ما يقارب (96) مدرسة حسب الإحصائيات الرسمية لمديرية التربية والتعليم" (عبد ربه ومحمد، 2023).

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

2-1- الإطار النظري

2-1-1- أهمية المساءلة الإدارية:

يرى الحجة (2021)، أن المساءلة الإدارية تعتبر أهم الموضوعات في العملية التربوية بصفة عامة والعملية التعليمية بصفة خاصة، فالنظام التعليم يخضع باستمرار للدراسة والتمحيص وأداء العاملين في المؤسسات التعليمية وبحاجة إلى تقييم مستمر، ونمط من المساءلة الإدارية لتصحيح مسار العملية التعليمية، وتظهر أهمية المساءلة في كونها وسيلة لمتابعة عمل المرؤوسين، وهي أمر ملزم لتحقيق فعالية التنظيم، كما تظهر أهميتها بالنسبة لارتباطها بقيم الشفافية، والديمقراطية، والتمكين، ومن خلال السعي الدؤوب لتحقيق جودة الخدمات العامة، وتحسين مستوى كفاءة وفعالية الإدارة العامة، وتحقيق الالتزام بتنفيذ صحيح للسياسات العامة. وتعد أهمية تفعيل المساءلة في تحقيق التماسك التنظيمي لمختلف المنظمات والمؤسسات، وكذلك لصيانة التماسك الاجتماعي على مستوى المجتمع، وتحسين وتحقيق الثقة العامة في عمل الإدارة العامة، وفي حالة النظر للمساءلة كوسيلة لدعم التنمية والتحسين المستمر في الأداء، وتحقيق الإنصاف وإظهار الإنجاز الجيد إضافة لمحاسبة الأداء القاصر، عندها يمكن توقع نتائج إيجابية واضحة (لولو، 2017).

ولا يمكن القول بعدم وجود أهمية للرقابة الإدارية في التنظيمات الإدارية على اختلاف أنواعها وبما أن هناك هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى التنظيم إلى تحقيقها فإن هناك حاجة ضرورية لوجود الرقابة، فالرقابة الإدارية هي الميزان الذي تقيس

التنظيمات به إلى أين وصلت وماذا حققت، وتعتبر الرقابة أيضا الموجه الذي يبرر الطريق لوضع سياسات وخطط مستقبلية للمؤسسة وتنبؤ أهمية المساءلة الإدارية من خلال توفيرها لمجموعة من المميزات والفوائد على النحو التالي:

1. توجيه كافة طاقات المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية.
 2. تحديد الفجوات التي يفشل فيها العمل في أثناء التراجع في أدائه.
 3. معرفة الموظفين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح.
 4. رفع مستوى التفكير الاستراتيجي وعلى المستويات المختلفة.
 5. توجه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم.
 6. إعطاء دافعية أكبر للتطور والتقدم في العملية الإدارية.
 7. تعزيز الشعور بالجدارة والكفاءة على مستوى الأفراد والجماعات. (الغامدي والشطناوي، 2018).
- إن المساءلة عملية ديناميكية شاملة بمعنى بأنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية، وتنصب على جميع مدخلات المنظمة ومخرجاتها، وتشمل جميع المستويات الإدارية، وتبين أهميتها في النقاط التالية:
1. تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف، والسبب في ذلك أن المساءلة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها. كما تقوم في الوقت المناسب على توجيه الإدارة لضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط
 2. تسهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو بالنظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط. وتعديل هذه الأخيرة يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها ال
 3. صحيح قبل أن تكبر دائرة الانحراف بشكل ال يمكن بعده بمن تحقيق الخطط الموجودة (أبو شرخ والأسود، 2020).

2-1-2- أبعاد المساءلة الإدارية:

تشتمل المساءلة الإدارية على عدد من الأبعاد، وهي:

• الانضباط الوظيفي:

يتمثل الانضباط الوظيفي في التأكد من كفاءة قيادة المؤسسة وقدرتها على أن تكون قدوة حسنة في مختلف الجوانب المرتبطة بالنشاط المؤسسي، ومن تطبيقه للقواعد والتعليمات بشكل عادل بين العاملين، وعدم الحيادية والتمييز في المساءلة، بحيث يتم محاسبة جميع المسؤولين عن الخلل دون استثناء (Yuliandi, 2019) كما يظهر الانضباط الوظيفي في التزام الإدارة المؤسسية بالأنظمة والتعليمات في مختلف الجوانب، كالتسلسل الهرمي، والشفافية في التعامل مع العاملين، وإشراكهم في عمليات صنع القرار، وهو ما يعزز من قدرة الإدارة على متابعة أداء مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، والتأكد من التزام جميع العاملين بالأنظمة والقوانين الخاصة بها، وفي الالتزام بمجموعة القواعد والتعليمات واللوائح التي ينبغي لجميع العاملين الالتزام بها لضمان التزام كل فرد داخل المؤسسة بدوره وأداء المهام، وتحمل المسؤوليات المنوطة إليه، كما تتضمن القواعد الواضحة للحوافز والمكافآت، وأنظمة العقاب (Arslan & Roudaki 2019).

• العمل والإنجاز:

ويتحقق العمل والإنجاز من خلال التأكد من توجيه الجهود المؤسسية نحو تحقيق الخطط السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، والتأكد من تنظيم المهام والرقابة عليها من خلال تطبيق آليات الرقابة الملائمة، وتوزيعها بحسب قدرة العاملين وكفاءتهم ويعد حرص الإدارة على تطوير العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة من الجوانب التي تساهم بشكل إيجابي في الأداء، وهو ما يتم من خلال توفير الدورات التدريبية الملائمة، وتشجيعهم على استخدام التكنولوجيا وتوظيفها لمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال العمل، وتسعى الإدارة نحو تطبيق القوانين والتعليمات الصادرة من الجهات ذات العلاقة، والالتزام بالسياسات والتشريعات المتفق عليها محليا ودوليا لضمان سلامة الأداء المؤسسي، وضمان تحقيق الجودة في مختلف الأنشطة المؤسسية، بالإضافة إلى الالتزام بوضع الخطط والأهداف والسعي نحو إنجازها، وتقييمها وتقويتها بصورة دورية، وهو ما يساعد في تعزيز آلية المساءلة الإدارية (Yuliandi, 2019).

• العلاقات الإنسانية:

تتأثر المساءلة الإدارية بفعالية العلاقات بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين أنفسهم، إذ إن الحرص على التفاعل وبناء العلاقات الاجتماعية يساهم بشكل كبير في التعرف على المشكلات ونقاط الضعف التي تواجه الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى الكشف عن المشكلات ونقاط الضعف التي تواجه الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى الكشف عن المشكلات المرتبطة بأداء المهام، وإجراء التعديلات اللازمة على القوانين والأنظمة واللوائح بما يتوافق مع تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (Wang, Waldman & Ashforth, 2019).

• أخلاقيات الوظيفة:

إذ ينبغي أن يتسم المناخ المؤسسي بالاحترام والتقدير، وأن يتم تطبيق القوانين والتعليمات بعدالة بين العاملين للتأكد من تفعيل المساءلة الإدارية، وهو ما يتم في مختلف الجوانب ومن ضمنها أنظمة الحوافز والمكافآت، والثواب والعقاب. كما تتضمن المساءلة الإدارية التأكد من تعزيز أخلاقيات الوظيفة للتأكد من تعزيز ثقافة المساءلة، وتقبل تحمل المسؤولية، وتشجيعهم على توفير الجوانب التي تساعد على الحد من المشكلات اللاأخلاقية التي يمكن أن تتسبب بانحراف المسار عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة (painigrahi & Al-nashash, 2019).

3-1-3-أنواع المساءلة:

تشمل المساءلة عدة أنواع منها:

قسم أبو حشيش (2018) المساءلة إلى الأنواع الآتية:

1. المساءلة الأخلاقية: وفي هذا النوع يكون مديرو المدارس والمعلمون مسؤولين أخلاقياً أمام الطلبة، وأولياء الأمور والإدارة التربوية العليا عن مدى تحقيقهم للمهام الموكلة بكفاءة وفاعلية. ويعقدون لقاءات مع أولياء الأمور، يتحدثون عن أوضاع أبنائهم السلوكية وتحصيلهم الدراسي.
2. المساءلة المهنية: وتتضمن أساليب التقييم المختلفة التي يقوم بها مديرو المدارس ومعلموها لمداخلات العملية التعليمية وعملياتها، كتقييم طرق التدريس وأساليب التقييم التي يتبعها المعلمون، ويكون مديرو المدارس والمعلمون مسؤولين أمام أنفسهم وزملاءهم عن تحقيق أهدافهم بكفاية وفاعلية.
3. المساءلة التعاقدية: بمعنى أن يتم مسبقاً وضع شروط العقد ووصف ما هو مطاول من المربي (المعلم والمدير وغيرهما) على وجه التحديد، وللإستجابة نفترض التحديد المسبق للأهداف، ومعايير التقييم، وطريقة القياس، وأن تكون المعايير قابلة للقياس.
4. المساءلة السياسية وما يتعلق بها: فالمؤسسات التربوية باعتبارها مؤسسات في مجتمع ديمقراطي تكون مسؤولة عن تنفيذ سياسات عامة وعرضها على المجتمع والمؤسسات التشريعية للتأكد من التنفيذ، وهذه المساءلة يقوم بها المشرعون وأعضاء مجالس إدارات المدارس ومؤسسات المجتمع المدني. أما المساءلة القانونية فلدى المدارس التزامات قانونية معينة للمواطنين الحق في رفع قضايا ضد المؤسسات التربوية واللجوء للمحاكم في قضايا مختلفة مثل غياب الفرص المتكافئة، أو التمييز. وتركز المساءلة البيروقراطية على مدى الالتزام بالتعليمات الإدارية التي ينبغي على المربين أن يتبعوها. وتركز المساءلة المهنية على الممارسات التعليمية وتطالب باتباع أفضل الممارسات استناداً إلى نتائج البحوث العلمية. أما المساءلة القائمة على منطق السوق فإنها تعني أن من واجب المدارس أن تعمل على إرضاء مطالب المستهلك في سوق تنافسية. ووفق هذا النموذج يتوجب أن تعطي المدارس الأبناء ما يرغب الأهل، أو يسحبوا أبناءهم منها، ما يعني إغلاق المدرسة في نهاية الأمر.

4-2-1-المساءلة الإدارية في المدارس:

يُعد قيام مدير المدرسة بممارسة دوره في مساءلة المعلمين ذو أهمية كبيرة للتمكن من إدارة النظام التربوي بفاعلية باعتباره المسؤول والقائد في المدرسة والقدوة الحسنة للعاملين في المدرسة. وبالتالي، فإنه يقع على عاتقه مساءلة المعلمين والطلبة وفقاً لمسؤولياته المتعددة في الجوانب الإدارية والمهنية، والسعي نحو نشر ثقافة المساءلة وعملياتها، بالإضافة إلى قيادة العاملين في عمليات البحث عن الاستراتيجيات التعليمية المناسبة والتي من شأنها الاستجابة للتوقعات الجديدة، وتنظيم الموارد بما يحقق الاستجابة لمنحى المساءلة القائمة على المعايير، وأخيراً لا بد أن يكون المدير مدركاً للمعايير بطريقة إيجابية مع المحافظة على قيم المدرسة وثقافتها (أبو حشيش، 2018).

ونظراً لأن الإدارة حالياً تُعد من المتغيرات الحيوية لمستوى اتصاف الأنظمة بالكفاءة والفاعلية، والاهتمام بالعملية الإدارية يُعد من أولويات المجتمعات الحديثة والتي زاد مستواها نتيجة زيادة وتوسع المجالات الإدارية وتوسعها واتجاهها نحو التخصصية والتنوع، فلا بد أن يحظى النظام التربوي بالاهتمام والمتابعة بصورة مستمرة من أجل التعرف على النقاط المتحققة داخل النظام وتعزيزها، والتعرف على نقاط الضعف ومعالجتها والتخلص من الأسباب التي تؤدي إليها، ولا بد أن يخضع هذا النظام للرقابة من أجل الوقوف على مستوى سير العمل، وقدرته على مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في كافة مجالات الحياة. وبالتالي، ينبغي أن تكون المساءلة مكوناً رئيسياً في النظام التربوي؛ لضمان سير العمل في النظام بأكمله بطريقة مخططة وهادفة للوصول إلى الأهداف المنشودة (أبو كوش وآخرون، 2018).

ويعد الاهتمام بالمساءلة الإدارية في الميدان التربوي أحد المؤشرات الرئيسية لحرص التربويين على الارتقاء بمستوى الأداء في هذا الميدان، وللتأكد من تحقيق النظم التربوية لتوقعات المجتمع، وذلك في ظل التساؤلات المطروحة حول فاعلية وكفاية المخرجات التربوية وقدرتها على بناء الأطر المعرفية والقيمية والاتجاهية والمهارية لدى الطلبة وما يتوقع أن تقدمه لخدمة المجتمع (هميسة، 2016)، (أبو حشيش، 2018).

2-1-5- مشكلات تطبيق المساءلة:

وقد ذكر أبو حسين (2018) مشكلات إدارية وبنوية تتعلق بالجهاز الإداري:

1. سطوة المركزية الشديدة وضعف اللامركزية على مستوى الإدارة.
 2. ضعف التخطيط الشامل، الذي بدوره يتسبب في إضعاف أو إهمال الاستخدام الأمثل للطاقت التنظيبي.
 3. صعوبة تفعيل الرقابة والإشراف الإداري بسبب تضخم حجم الجهاز الإداري وتعدد نشاطاته إضافة إلى وجود عمالة زائدة، ما يُعقد عمليات المساءلة.
 4. كثرة التغيرات في القوانين والنظم والتعليمات.
- ثانياً: مشكلات اجتماعية ثقافية، ومنها:
1. هيمنة الولاءات الاجتماعية التقليدية التي تؤدي إلى شيوع المحاباة والمحسوبية في أعمال الإدارة العامة وتحول العالقة بينها وبين المواطن إلى عالقة السيد بالتابع.
 2. انخفاض مستوى رواتب العاملين في الجهاز الإداري مقارنة بارتفاع تكاليف المعيشة.
 3. ضعف التدريب، خاصة عدم احتواء برامجها على نشاطات تدريبية تحقق تعميم ثقافة المساءلة، وبيان متطلباتها ومنافعها.

2-2-الدراسات السابقة:

1-2-1-دراسات سابقة بالعربية:

- دراسة الشوابكة (2022) هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، تم استخدام المنهج الوصفي. طور الباحث استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس للمساءلة الإدارية، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة من (291) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مادبا وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الدرجة الكلية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة المساءلة الإدارية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري التخصص وسنوات الخدمة لصالح فئة أدبي، وفئة لصالح ذو الخدمة 5 سنوات وأقل على التوالي.
- وسعت دراسة دياك (2022) إلى التعرف على علاقة المساءلة الإدارية بالرضا الوظيفي لدى معلمي مديرية لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، تم استخدام الاستبانة تم توزيعها على عينة الدراسة بلغت (330) معلماً ومعلمة، توصلت الدراسة الى أن كل من درجة ممارسة المساءلة الإدارية ودرجة الرضا الوظيفي في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الشونة الجنوبية جاءت مرتفعة، وأن هناك فروق تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية وأبعادها والرضا الوظيفي لصالح الإناث، وجود فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي للدرجة الكلية للمساءلة الإدارية وابعادها وكذلك درجة الرضا الوظيفي لصالح البكالوريوس، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين درجة ممارسة المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم.
- هدفت دراسة عليان (2022) للتعرف على درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس، والكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد العينة لأثر تطبيق هذه التعليمات في تنمية المهارات الإدارية من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي، حيث طوّر الباحث استبانة مكونة من (40) عبارة، توزعت في أربعة مجالات. طبقت الاستبانة على عينة الدراسة بطريقة قصدية، والتي بلغ عددها (80) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة في تنمية المهارات الإدارية، جاء بدرجة متوسطة، وحصلت جميع المجالات المعيرة عن تطبيق تعليمات وحدة جودة التعليم والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية على متوسطات بدرجات متوسطة، وقد حصل مجال "المدرسة والمجتمع" على أعلاها من بين التقديرات، ومجال "بيئة الطالب" على أدناها، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة تطبيق تعليمات وحدة

الجودة والمساءلة وعلاقتها في تنمية المهارات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في تربية لواء الرصيفة تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة نشر تعليمات وحدة جودة التعليم والمساءلة وتطبيقها في المدارس الحكومية.

- وأجرى أبو شرخ والأسود، (2020) دراسة للتعرف إلى تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية محافظات غزة للمساءلة الإدارية في ضوء متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحثان بتصميم استبانة "المساءلة الإدارية"، وتحتوي على (29) فقرة، وطبقت الاستبانة على عينة مقدارها (479) معلماً ومعلمة منهم (206) ذكور و(276) إناث. وقد توصلت الدراسة إلى أن متوسط تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية حصلت على درجة كبيرة، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية تُعزى إلى متغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المنطقة التعليمية لصالح منطقتي شرق خانونس وشمال غزة. وفي ضوء النتائج، فقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية للمديرين الذين بحاجة لرفع كفاءاتهم في ممارسة المساءلة الإدارية، وبأن تضع الوزارة آليات واضحة المعالم للمساءلة الإدارية لمساعدة المديرين في أداء عملهم.
- وسعت دراسة الثبيتي والألفي (2019) إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقته بدرجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (381) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال استخدام الاستبانة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى المساءلة الإدارية لدى المعلمين كان مرتفعاً، وأن نمط القيادة السائد من وجهة نظر المعلمين هو القيادة الديمقراطية حيث جاء بدرجة مرتفعة. بينت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة الأنماط القيادية والمساءلة الإدارية تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية

2-2-2-دراسات سابقة بالإنجليزية:

- سعت دراسة كروز، (CRUZ, 2023) التعرف إلى مستويات ممارسات المساءلة الإدارية ومدى ثقة الجمهور والرضا الوظيفي بين الوكالات التنفيذية في سولو خلال السنة المالية 2023. والعينة 200 مشارك، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، كما كشفت هذه الدراسة عن النتائج التالية: (1) من بين 200 موظف، كانت الغالبية العظمى من الموظفات من الإناث، وأعمارهن من بين 31 إلى 40 عامًا، وهم موظفون عرضيون/متعاقدون، ولديهم 10 سنوات أو أقل من سنوات الخدمة، وجميعهم تقريباً حاصلون على درجة البكالوريوس (درجة 2) بشكل عام، تُمارس المساءلة الإدارية العامة إلى حد كبير من قبل السلالات في سولو. (3) بشكل عام، هناك درجة عالية من الثقة العامة التي تتم ممارستها بين الوكالات في سولو. (4) بشكل عام، يتمتع موظفو الوكالات التنفيذية في سولو بمدى من الرضا الوظيفي. (5) تتدخل متغيرات الجنس والعمر وحالة التعيين ومدة الخدمة والتحصيل العلمي بشكل كبير في الطرق التي ينظر بها موظفو الوكالات التنفيذية في سولو إلى مستويات ممارسات المساءلة الإدارية. (6) تتدخل متغيرات الجنس والعمر وحالة التعيين ومدة الخدمة والتحصيل العلمي بشكل كبير في الطرق التي ينظر بها موظفو الوكالات التنفيذية في سولو إلى مدى الرضا الوظيفي.
- هدفت دراسة الرحامنة (Al-Rahamneh, 2022) مدى تطبيق مديري مراكز التربية الخاصة للمساءلة الإدارية التربوية وعلاقتها ببعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين في عمان. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (8) معلمين ومعلمات، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. تم تطوير مقياس للمساءلة الإدارية في النظم التعليمية يتكون من أربعة مجالات هي الطلاب، المعلمون، الأهداف، الابتكار، والإبداع. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري مراكز التربية الخاصة للمساءلة الإدارية التربوية جاءت بدرجة متوسطة وبنسبة في جميع مجالاتها، ولا توجد فروق في درجة تطبيق المساءلة الإدارية التربوية من قبل مديري مراكز التربية الخاصة تعزى لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي.
- أجرى جعفر وآخرون (Jaffar, 2022) دراسة هدفت التعرف على المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية في محافظة الديوانية. المدارس المتوسطة في محافظة الديوانية، تم استخدام المنهج الوصفي بطريقة المسح، وكان عدد العينة (162) معلماً (100) لبناء و(62) للتطبيق، وكانت أهم الاستنتاجات هي المساءلة الإدارية المستخدمة في معظم المدارس لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، فيما كانت أهم التوصيات خلق مناخ صحي في المدارس لتقليل ضغط العمل الإداري وبالتالي قدرة المعلمين على أداء عملهم على أفضل وجه.
- سعت دراسة يانيپنار (Yenipinar, 2021) التعرف إلى درجة تطبيق المساءلة في التدريس من خلال تحليل تصورات المعلمين الذين يواجهون ويختبرون هذه الظاهرة بشكل مباشر في العمليات التعليمية، واستخدم المنهج الوصفي النوعي من خلال تحليل المقابلة،

وبلغ حجم العينة (150) معلماً، وتم تحليل المحتوى ووصفها بالاقتباسات المباشرة، وظهرت نتائج الدراسة أن أصحاب المصلحة بالمدرسة ليسوا على دراية كاملة بالمساءلة التعليمية وأن عمليات المحاسبة لا تعمل في مجموعات عمل المعلمين، ولا يتم تشكيل آلية مساءلة في النظام التعليمي التركي وتتركز على جعل عمليات المساءلة التعليمية للمعلمين يشعرون بالقلق من تراجع ابداعاتهم.

3-2-2-3- تعليق على الدراسات السابقة:

- يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها، أن هناك تنوع في المواضيع كتعريف المساءلة الإدارية وأهميتها وأبعادها، وأنواعها، والمشكلات التي تواجهها أثناء التطبيق، وتشعب مواضيعها والتأكيد على أن المساءلة الإدارية لها تأثير واضح على جميع العاملين داخل المنظمات التي يعملون فيها وبالتالي تؤدي إلى تحسين الجودة والإنتاجية والميزة التنافسية، كدراسة، (عليان، 2022).
- وقد تناولت العديد من الدراسات علاقة المساءلة الإدارية مع متغيرات أخرى، تنمية المهارات الأخرى، (عليان، 2022)، والرضا الوظيفي، (ديباك، 2022) ومع المتغيرات الوسيطة، (أبو شرخ والأسود، 2020).
- واستفاد الباحث من الدراسات السابقة، في صياغة الأدب النظري، وطريقة اختيار مجتمع الدراسة والعينة، وبناء أداة الدراسة، بالإضافة إلى طريقة تناولها للمواضيع، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى من حيث بحثها لموضوع المساءلة الإدارية، والمنهج المستخدم، لكن ما ميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة الأولى حسب علم الباحث وتطبيقها على المدارس الحكومية بمديرية يطّا.

3-3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1-3- منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمعرفة الحقائق التفصيلية عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطّا من وجهة نظر المعلمين.

3-2-3- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في مدارس يطّا، والبالغ عددهم (1786) معلماً ومعلمة، منهم (752) معلم، و(1034) معلمة حسب إحصائية مديرية تربية وتعليم يطّا للعام الدراسي 2023-2024م.

3-3-3- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الحالية من (100) معلّم ومعلّمة من معلمي المدارس الحكومية في مدارس يطّا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، والجدول (1) تبين توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها المستقلة:

جدول (1): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	40	40%
	أنثى	60	60%
التخصص	علمي	41	41%
	أدبي	59	59%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	86	86%
	دراسات عليا	14	14%
سنوات الخبرة	1- 5 سنوات	16	16%
	6- 10 سنوات	22	22%
	11 سنة فأكثر	62	62%

3-4-4 أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة، حيث قام بتطويرها كأداة لجمع المعلومات في هذه الدراسة، وذلك وفقاً للخطوات التالية:

- مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
 - الاستفادة من بنود الاستبانات الواردة في بعض الدراسات كما في بعض الدراسات السابقة.
 - الأخذ بأراء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة.
- وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين:

الجزء الأول: يحتوي على معلومات شخصية تتعلق بالمستجيب (المتغيرات الديمغرافية)، أما الجزء الثاني: فيتكوّن من فقرات الاستبانة التي تضمنت (30) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة.

3-4-3-1-1 صدق أداة الدراسة:

1- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (8) محكمين، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة، وبعد إجراء التعديلات المطلوبة أشار المحكمون بصلاحيّة أداة الدراسة.

2- الصدق البنائي: ومن جانب آخر تم التحقق من صدق الأداة من الناحية الإحصائية أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الدراسة في درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين مع الدرجة الكلية لها، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين عبارات الدراسة مع المجال والاستبانة ككل.

أخلاقيات الوظيفة		العلاقات الإنسانية		العمل والإنجاز		الانضباط الوظيفي	
معامل الارتباط (ر)	رقم العبارة	معامل الارتباط (ر)	رقم العبارة	معامل الارتباط (ر)	رقم العبارة	معامل الارتباط (ر)	رقم العبارة
0.492**	24	0.448**	16	0.418**	9	0.336**	1
0.536**	25	0.470**	17	0.669**	10	0.602**	2
0.547**	26	0.473**	18	0.640**	11	0.763**	3
0.576**	27	0.519**	19	0.705**	12	0.602**	4
0.559**	28	0.557**	20	0.483**	13	0.540**	5
0.611**	29	0.516**	21	0.474**	14	0.408**	6
0.522**	30	0.682**	22	0.435**	18	0.675**	7
0.713**	أخلاقيات الوظيفة	0.432**	23	0.762**	العمل والإنجاز	0.597**	8
		0.705**	العلاقات الإنسانية		0.798**	الانضباط	

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجل قياسه.

3-4-3-2 ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل ثبات هذه الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث بلغ معامل الثبات (0.951)، كما بلغ معامل الثبات لمجال الانضباط الوظيفي (0.845)، وبلغ معامل الثبات لمجال العمل والإنجاز (0.815)، كما بلغ معامل الثبات لمجال العلاقات الإنسانية (0.817)، وبلغ معامل الثبات لمجال أخلاقيات الوظيفة (0.798)، وجميع معاملات الثبات عالية تفي بأغراض الدراسة الحالية.

3-5- تصحيح المقياس:

وقد تمّ استخدام مقياس لكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما، معتمداً على المتوسط الحسابي في التعبير عن ذلك في تحديد درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين بناء على المتوسطات الحسابية:

جدول رقم (3) الوزن المعياري للمتوسطات الحسابية ومدياتها

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 – 1.00
متوسطة	3.67 – 2.34
مرتفعة	5.00 – 3.68

3-6- المعالجة الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

- 1- التكرارات، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية.
- 2- اختبار "ت" لعينيتين مستقلتين (Independent t-test).
- 3- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA
- 4- معادلة كرونباخ ألفا لحساب معامل الثبات.

4- النتائج ومناقشتها

4-1- النتائج المتعلقة السؤال الأول: ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن السؤال السابق تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل مجال من مجالات الدراسة، وهي

كالآتي:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا على مستوى المجالات والأداة ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	الانضباط الوظيفي	4.25	0.49	1	مرتفعة جداً
3	العلاقات الإنسانية	4.21	0.63	2	مرتفعة جداً
2	العمل والإنجاز	4.18	0.54	3	مرتفعة
4	أخلاقيات الوظيفة	4.17	0.63	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية للأداة	4.20	0.50		مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (4) أن عبارات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.20) والانحراف المعياري (0.50).

فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (4.17) إلى (4.25)، وهذا يشير إلى أن جميع مجالات جاءت بدرجة مرتفعة وتم ترتيب المجالات حسب الأهمية على النحو الآتي: الانضباط الوظيفي، العلاقات الإنسانية، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة.

4-1-1- الانضباط الوظيفي

تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الانضباط الوظيفي، وفيما يلي بيان ذلك:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة الانضباط الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يتابع مدير المدرسة دوام المعلمين في المدرسة	4.60	0.55	1	مرتفعة
2	يتابع المدير المعلمين في إشرافهم اليومي على الطلاب.	4.43	0.59	2	مرتفعة
4	يتابع المدير المعلمين في التقيد بالأنظمة والقوانين	4.32	0.71	3	مرتفعة
7	يحرص على الالتزام بأوقات الاجتماعات	4.25	0.69	4	مرتفعة
5	يعتمد الشفافية عند القيام بالمساءلة الإدارية للمعلمين	4.15	0.80	5	مرتفعة
3	حرص على تطبيق الأنظمة والتشريعات عند إصدار المساءلة الإدارية	4.14	0.75	6	مرتفعة
6	يتبنى نظام رقابة معن للمعلمين قبل إصدار المساءلة الإدارية	4.12	0.70	7	مرتفعة
8	يُنَاقش المدير المعلمين غير الملتزمين بالأنظمة والقوانين	4.00	0.71	8	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.25	0.49		مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (5) أن درجة الانضباط الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.60) إلى (4.00).

2-1-4-2- العمل والإنجاز

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات العمل والإنجاز، وهي كالآتي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة العمل والإنجاز لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
12	يقيم أداء المعلمين حسب إنجازاتهم	4.36	0.75	1	مرتفعة
13	يقوم المدير بالتغذية الراجعة من أجل تشجيع المعلمين على الإنجاز	4.29	0.69	2	مرتفعة
9	ينشر ثقافة المساءلة الإدارية بين المعلمين	4.25	0.86	3	مرتفعة
10	يتابع تطبيق الأنظمة والقوانين من قبل المعلمين	4.18	0.83	4	مرتفعة
14	اجراءات المساءلة الإدارية لجميع العاملين في المدرسة واضحة	4.09	0.77	5	مرتفعة
11	يوفر الأدلة قبل إصدار المساءلة الإدارية	4.06	0.81	6	مرتفعة
15	يوظف استخدام التكنولوجيا عند إصدار المساءلة الإدارية.	4.05	0.80	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.18	0.54	8	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (6) أن درجة العمل والإنجاز لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (4.36) إلى (4.05).

3-1-4-3- العلاقات الإنسانية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات العلاقات الإنسانية، وهي كالآتي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	يشارك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لنقاط الضعف الواردة في المساءلة الإدارية	4.40	0.83	1	مرتفعة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
21	يوازن بين مصلحة المدرسة العامة ومصلحة المعلمين عند إصدار المساءلة	4.26	0.77	2	مرتفعة
16	يشارك مدير المدرسة المجتمع المحلي في المناسبات الاجتماعية	4.25	0.90	3	مرتفعة
22	يرفع الروح المعنوية للمعلمين في المواقف الضاغطة	4.21	0.77	4	مرتفعة
19	يطبق المساءلة الإدارية على المعلمين دون تحيز	4.18	0.89	5	مرتفعة
23	يشجع التعاون المتبادل بين المعلمين لتبادل الخبرات التطويرية	4.18	0.83	6	مرتفعة
18	يشارك المدير المعلمين المناسبات الاجتماعية لخلق مناخ اجتماعي	4.15	0.89	7	مرتفعة
17	يحترم تبريرات المعلمين المتعلقة المساءلة الإدارية	4.06	0.78	8	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.21	0.63		مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (7) أن درجة العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.40) إلى (4.06).

4-1-4-4 أخلاقيات الوظيفة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات أخلاقيات الوظيفة، وفيما يلي بيان ذلك: جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة أخلاقيات الوظيفة لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
24	يراعي المدير أخلاقيات المهنة في العمل	4.36	0.76	1	مرتفعة
25	يثق المدير على المعلم الذي يعدل مساره أدائه بعد صدور المساءلة الإدارية بطرق مختلفة	4.28	0.74	2	مرتفعة
27	يراعي المدير التي لها علاقة بالمساءلة الإدارية	4.27	0.75	3	مرتفعة
28	يحرص أن يكون أنموذج القدوة في تقبل النقد البناء	4.14	0.83	4	مرتفعة
29	يتصف بالمرونة عند تدرج المساءلة الإدارية	4.13	0.90	5	مرتفعة
30	يتراجع عن المساءلة الإدارية بلباقة عند ثبوت تبريرات المعلمين	4.05	0.83	6	مرتفعة
26	يمنح المدير الوقت الكافي للمعلم لتعديل أدائه بعد المساءلة	3.93	0.82	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.17	0.63	8	مرتفعة

يتضح من خلال الجدول (8) أن درجة أخلاقيات الوظيفة لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.36) إلى (3.93).

2-4-2-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مدى وجود اختلافات ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)

4-2-4-1 فحص أثر متغير الجنس:

وللإجابة عن هذا الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test

جدول (9): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	40	4.22	0.54	98	0.389	0.698
أنثى	60	4.18	0.47			

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من نتائج الجدول (9) أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لذلك تم قبول الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

2-2-4-2-4 فحص أثر متغير التخصص:

وللإجابة عن هذا الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test

جدول (10): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
علمي	41	4.19	0.54	98	0.104-	0.917
أدبي	59	4.20	0.47			

يتضح من نتائج الجدول (10) أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لذلك تم قبول الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص.

3-2-4-3-4 فحص أثر متغير المؤهل العلمي:

وللإجابة عن هذا الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Independent t-test

جدول (11): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t"	مستوى الدلالة
بكالوريوس	86	4.18	0.51	98	0.806-	0.422
دراسات عليا	14	4.30	0.40			

يتضح من نتائج الجدول (11) أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لذلك تم قبول الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4-2-4-4-2-4 فحص أثر متغير سنوات الخبرة

وللإجابة عن هذا الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ونتائج الجدولين (12) و (13) تبين ذلك

جدول (12) الوصف الإحصائي لمتغير سنوات الخبرة

الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1- 5 سنوات	16	4.37	0.39
6- 10 سنوات	22	4.16	0.61
11 سنة فأكثر	62	4.17	0.48

يتضح من الجدول (12) أن هناك فروقا ظاهرية في متوسطات متغير سنوات الخبرة ولمعرفة ما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائية تم عمل اختبار التباين الأحادي.

جدول (13): نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المرتعات	درجات الحرية	متوسط المرتعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.592	2	0.296	1.171	0.314
داخل المجموعات	24.542	97	0.253		
المجموع	25.134	99			

يتضح من نتائج الجدول (13) أن مستوى الدلالة أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) لذلك تم قبول الفرضية أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4-4- تفسير النتائج:

- أظهرت النتائج درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، وتم ترتيب مجالات حسب الأهمية على النحو الآتي: الانضباط الوظيفي، العلاقات الإنسانية، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة. وأن درجة الانضباط الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العديد من المهام الرسمية التي يقوم فيها المدير تتمثل بمتابعة جميع العاملين في المدرسة (المعلمون أو الأذنة أو السكرتارية أو غيرهم)، وهذا يتوجب على المدير بحكم وصفه الوظيفي أن يقوم بمساءلة الجميع في حال وجود أي تقصير في ذلك، كما أن دوره أيضاً كمشرف مقيم في المدرسة يتطلب منه أن يقوم بمساءلة الجميع في العديد من المواقف، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدير من خلال عمله يقوم بتقييم العمل المدرسي أولاً بأول، وكذلك تقويم العمل ومتابعة الخطط العلاجية والخطط الاستراتيجية للمدرسة؛ مما يظهر درجة من العمل والإنجاز على أرض الواقع التي تتطلب درجة من المساءلة من أجل إتمامها على أكمل وجه، كما أن جميع العاملين في المدرسة يعملون كفريق واحد وهذا يؤدي إلى مشاركة الجميع في إنجاز الخطط، مما يؤدي إلى الوصول إلى الموازنة في العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة والمدير. كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مهنة التعليم مهنة إنسانية تراعي الأخلاق الإنسانية، ولكون المدير المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة فهو يعمل على أن يكون قدوة في العمل من خلال القيام بهمامه على أكمل وجه دون تقصير، بحيث لا يخضع لأي مساءلة من قبل الآخرين.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دياك (2022) ودراسة أبو شرح، والأسود، (2020) دراسة الثبيتي والألفي (2019) ودراسة (Argon, 2015) التي أظهرت درجة مرتفعة من المساءلة، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الشوابكة (2022) ودراسة عليان (2022) التي أظهرت درجة متوسطة من المساءلة.
- وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن المعلمين والمعلمات يعملون في بيئة متقاربة من العمل المدرسي وأن فريق المساءلة هو تقريباً نفسه لجميع المدارس سواء على مستوى المدير أو المشرفين أو مديرية التربية لذا كانت الآراء متقاربة حول موضوع الدراسة.
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة الشوابكة (2022) ودراسة عليان (2022) ودراسة أبو شرح، والأسود، (2020) دراسة الثبيتي والألفي (2019)، دراسة البركات، (2018) ودراسة (Ataphia, 2014) التي لم تظهر فروقاً تبعاً للمتغيرات الجنس، بينما تختلف مع دراسة دياك (2022) التي أظهرت فروقاً لصالح الإناث.
- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير التخصص، ويعزو الباحث أن لكل معلم مجموعة من المسؤوليات يقوم فيها في المدرسة لذا فهو مسؤول عن إتمام مهامه دون تقصير بغض النظر عن تخصصه، ونجد أن المساءلة تكون من قبل فريق المتابعة للمدرسة ضمن نطاق مسؤوليات المعلمين.
- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المديرين يتم مساءلتهم من قبل فريق المتابعة وهم يعملون على القيام بمهامهم بالتعاون لذا نجدهم يتحملون ومسؤولين عن سير العمل الإداري كفريق واحد داخل المدرسة، لإنجاح العمل في المدرسة وتحقيق أهدافها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشوابكة (2022) دراسة أبو شرح، والأسود، (2020) دراسة الثبيتي والألفي (2019) التي لم تظهر فروقاً تبعاً للمتغيرات المؤهل العلمي، بينما تختلف مع دراسة دياك (2022) التي أظهرت فروقاً لصالح حملة درجة البكالوريوس.

- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويعزو الباحث أن هذه النتيجة ظهرت بسبب تبادل الخبرات بين جميع العاملين في المجتمع المدرسي بحيث يتم القيام بالمهام بشكل واضح وسلس وتكون المساءلة للجميع دون التطرق إلى خبرة المعلم أو خبرة المدير، بل جودة العمل الإداري.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو شرح، والأسود، (2020) دراسة الثبيتي والألفي (2019) ودراسة (Ataphia, 2014) التي لم تظهر فروقاً تبعاً للمتغيرات سنوات الخبرة، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة الشوابكة (2022) التي أظهرت فروقاً لصالح ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات.

التوصيات والمقترحات

بناء على النتائج السابقة يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

1. العمل على تعميم وزيادة الوعي بضرورة زيادة الممارسات المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة من خلال تفعيل المساءلة الإدارية بشكل أفضل تجاه ذلك.
2. استخدام الأسلوب الإيجابي في المساءلة الإدارية ليكون في ذهن كل موظف أن المساءلة للأداء وليست للعقوبة.
3. عقد المزيد من الدورات التدريبية للمديرين والمعلمين حول مسودة أخلاقيات المهنة.
4. نشر تعليمات واحدة من خلال رفع مستوى العلاقات الإنسانية في المدارس الحكومية.
5. عقد دورات تدريبية للمديرين الذين بحاجة لرفع كفاياتهم في ممارسة المساءلة الإدارية.
6. تنظيم زيارات تبادلية بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي.
7. على مدير المدرسة مساءلة المعلمين الذين يقصرون في أداء المهام الموكلة إليهم لضمان تحقيق المؤسسة أهدافها.

قائمة المراجع.

أولاً-المراجع بالعربية:

- أبو حسين، مصطفى (2018)، معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى بغزة. <https://library.alkafeel.net/dic>
- أبو حشيش، بسام. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 18(2)، 597-626. مسترجع من <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=49956>
- أبو شرح، ضياء، والأسود، فايز. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(2)، 52-78. مسترجع من <http://search.shamaa.org>
- أبو كوش، سالم الشрман، منيرة، البركات، علي. (2018). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(4). مسترجع من <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-837998>
- الحارثي، عوض، وعطية، محمد. (2019). درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة تربة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، 35(5)، ص 383-416. مسترجع من <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=283059>
- الحجية، نادر. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للمهارات القيادية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين-دراسة حالة، رسالة ماجستير، برنامج الإدارة والإشراف التربوي، جامعة القدس المفتوحة.
- دياك، مها. (2022). المساءلة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- الشوابكة، رولا. (2022). درجة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين، المجلة السعودية للعلوم التربوية، 1(7)، 105-123. مسترجع من <https://sjes.org.sa/index.php/sjes/article/view/211>

- عبد ربه، مصعب، يوسف، عيسى، ومحمد، ياسر. (2023). درجة تأثير المعايير المهنية الحديثة في تمكين مدراء مدارس تربية وتعليم يطا مهنيا وإداريا وعلاقتها بنموذج تقييم الأداء لديهم، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، 29، 45-74. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1360897>
- عليان، ماجد. (2022). درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة وعلاقتها بتنمية المهارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، 2(1)، 155-176. مسترجع من <http://meijournals.com/ara/index.php/mejeps/article/view/41>
- الغامدي، سعد، والشطناوي، نواف. (2019). درجة ممارسة المساءلة التربوية لدى مديري المدارس في محافظة العقيق بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2 (13)-1-26. مسترجع من <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps>
- لولو، ضياء الدين. (2017). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية في محافظة غزة للمساءلة الإدارية وعلاقتها بالانتماء المهني لمديري المدارس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين . <http://search.mandumah.com/Record/875349>
- هميسة، أحمد. (2016). متطلبات ممارسة مبدأ المساءلة التربوية الذكية لدى مديري مؤسسات رياض الأطفال بمصر في ضوء الفكر الإداري الحديث: دراسة حالة على محافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، 35(170). 619-656. مسترجع من <http://search.shamaa.org>

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

- Al-Rahamneh, Aziz Ahmed (2022), The Degree of Application of Educational Administrative Accountability by the Principals of Special Education Centers and its Relationship to Some Variables from Teachers' Perspective, Journal of Educational and Social Research, (12)1. Available at: <https://www.researchgate.net/publication>
- Arslan, M. & Roudaki, J. (2019), Examining the role of employee engagement in the relationship between organizational cynicism and employee performance. Int. J. Sociol. Soc. Policy, 39, 118–137. Available at: <https://www.researchgate.net>
- Ataphia, D. (2014), An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary School in Delta State. African Journal of Social Sciences, 1(1), 115 – 125. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/372524852>
- CRUZ, ALWINA. (2023), Administrative Accountability Practices, Public Trust And Career Satisfaction. Journal of Namibian Studies: History Politics Culture, 34, 2105-2122. <https://doi.org/10.59670/jns.v34i.4096>
- Jaffar,S & Abbas,N (2022), Administrative accountability and its relationship to job satisfaction for physical education teachers in middle schools in Al-Diwaniyah governorate.2(1) Available at: <https://www.researchgate.net>
- Painigrahi, S. & Al-Nashash, H. (2019), Quality work ethics and job satisfaction: an empirical analysis. Quality, 20(168), 41-47. Available at: <https://openurl.ebsco.com/EPDB>
- Wang, D., Waldman, D. & Ashforth, B (2019), Building relationships through accountability: An expanded idea of accountability. Sage, 9(2), 184-206. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2041386619878876>
- Yuliandi, T. (2019), Work discipline, competence, empowerment, job satisfaction, and employee performance. International Journal of Recent Technology & Engineering, 8(3), 7209-7215. Available at: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v8i4>