

المساءلة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس
لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم

**Administrative Accountability and Its Relationship to
Job Satisfaction of the Teachers of the Southern
Shuna Brigade, From Theirs' Perspectives**

إعداد

مها علي مصطفى دياك

إشراف

الدكتورة ليلى محمد حسني أبو العلا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في التربية / تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2022

تفويض

أنا مها علي مصطفى دياك، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مها علي مصطفى دياك.

التاريخ: 2022 / 01 / 26.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: المساءلة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي

مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم.

للباحثة: مها علي مصطفى دياك.

وأجيزت بتاريخ: 26 / 01 / 2022.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. ليلي محمد أبو العلا	مشرقاً	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. علي حسين حورية	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. محمد "محمد تيسير" السمكري	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
د. محمد صايل الزيود	عضواً من خارج الجامعة	الجامعة الأردنية	

شكر وتقدير

يقول الله تعالى في كتابه العزيز: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

(صدق الله العظيم) سورة إبراهيم: الآية 7

إليك يا رب الحمد والثناء.... إليك يا ربّ الإخلاص والولاء ... يا من وهبتي القوة والمقدرة

والعطاء...

أتقدّم بالشكر الجزيل والاحترام الكبير إلى الدكتورة ليلي محمد حسني أبو العلا، في إنجاز هذه

الرسالة على كل ما بذلته من جهد جليل في إرشادي في كل مرحلة من مراحل هذه الرسالة، فجزاها

الله الخير وأدامها ذخراً للجامعة والى الأمة الإسلامية.

كما أتقدّم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على ما أبدوه من ملحوظات أغنت الرسالة.

وأختم شكري إلى جميع أفراد أسرتي، وزملائي بقسم الإدارة والقيادة التربوية في الدراسات

العليا. وإلى كل من ساهم في هذه الرسالة ولو بمشورة أو كلمة.

الباحثة

الإهداء

أهدي تخرجي هذا وثمره جهدي وذروة سنام دراستي واجتهادي وفرحتي التي انتظرتها طوال حياتي، إلى من تربيته على يديه ومن علمني القيم والمبادئ والأخلاق إلى من لا ينفصل اسمي عن اسمه أبداً وإلى مصدر الدعم والعطاء وينبوع الأمل إلى "أبي الغالي" حفظه الله وأدامه الله تاج على رأسي دائماً وأبداً.

وإلى الصدر الدافئ الحنون إلى من التي تذكرني بالدعاء في ليلها ونهارها إلى من لا أجد لها كلمات تعبر عنها أو توفيقها حقها إلى "أمي الغالية" أطال الله لنا بعمرها وكتب الله لها دوام الصحة والعافية.

نجوم سمائي المتألئة وسندي في الحياة اخواني واخواتي يعجز لساني عن وصفكم وكنتم لي سند بفضلكم أف في هذا الموقف الجميل.

شكراً لكم شكراً لكل أصدقائي وصديقاتي شكراً إلى كل أساتذتي.

إلى الصديقة التي كان دعمها لي في مسيرتي الدراسية.

الباحثة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	3.....
أهداف الدراسة.....	5.....
أهمية الدراسة.....	5.....
مصطلحات الدراسة.....	6.....
حدود الدراسة.....	7.....

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.....	8.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	30.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.....	40.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	42.....
مجتمع الدراسة.....	42.....
عينة الدراسة.....	42.....
أداة الدراسة.....	43.....

44	صدق أداة الدراسة.....
46	ثبات أداة الدراسة.....
48	متغيرات الدراسة.....
48	إجراءات الدراسة.....
49	المعالجة الإحصائية.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

50	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
54	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
60	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
62	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
65	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

66	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
70	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
73	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
76	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
78	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
80	التوصيات والمقترحات.....

قائمة المصادر المراجع

80	أولاً: المراجع العربية.....
85	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
89	الملحقات.....

قائمة الجداول

رقم الجدول - رقم الفصل	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	توزيع أفراد العينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الديمغرافية.	41
2-3	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه.	43
3-3	معاملات الارتباط بين المجالات ببتعضها وبالدرجة الكلية.	44
4-3	معامل الاتساق الداخلي كرو نباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية.	45
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية في مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	48
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالانضباط الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	49
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعمل والإنجاز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	50
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	51
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	52
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة ممارسة المساءلة الإدارية.	53
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي.	54
12-4	تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة المساءلة الإدارية	55
13-4	المقارنات البعدية بطريقة شفیه (Schaffer) لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة المساءلة الإدارية.	56
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة.	57
15-4	تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على درجة ممارسة المساءلة الإدارية.	58
16-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر معلمي	59

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول - رقم الفصل
	مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة الرضا الوظيفي	17-4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي	18-4
61	تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على درجة الرضا الوظيفي	19-4
61	المقارنات البعدية بطريقة شفیه (Schaffer) لأثر المؤهل العلمي على درجة الرضا الوظيفي	20-4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة	21-4
62	تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على درجة الرضا الوظيفي	22-4
63	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم	23-4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
86	أدوات الدّراسة بصورتها الأولى	1
89	بيان بأسماء السادة محكمي أدوات الدّراسة	2
90	أدوات الدّراسة بصورتها التّهائيّة	3
94	خطاب تسهيل مهمة الباحثة من جامعة الشرق الأوسط	4
95	خطاب تسهيل مهمة الباحثة من مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية	5

المساءلة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة

الجنوبية من وجهة نظرهم

إعداد:

مها علي مصطفى دياك

إشراف:

الدكتورة ليلى محمد حسني أبو العلا

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على علاقة المساءلة الإدارية بالرضا الوظيفي لدى معلمي مديرية لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، تم استخدام الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وبلغ حجم عينة الدراسة من (330) معلماً ومعلمة. مكونة من (42) فقرة موزعة على (5) مجالات على النحو التالي: مجال الانضباط الوظيفي ويتكون من (7) فقرات، ومجال العمل والإنجاز ويتكون من (7) فقرة، ومجال العلاقات الإنسانية ويتكون من (7) فقرات، ومجال أخلاقيات الوظيفة ويتكون من (6) فقرات، ومجال الرضا الوظيفي (15) فقرة.

توصلت الدراسة الى أن كل من درجة ممارسة المساءلة الإدارية ودرجة الرضا الوظيفي في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الشونة الجنوبية جاءت مرتفعة، و أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية وابعادها والرضا الوظيفي لصالح الإناث، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة للدرجة الكلية للمساءلة الإدارية وابعادها وكذلك درجة الرضا الوظيفي لصالح البكالوريوس، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية دالة احصائيا بين درجة ممارسة المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى الى سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية وابعادها وكذلك الرضا الوظيفي لصالح البكالوريوس.

الكلمات المفتاحية: المساءلة الإدارية، الرضا الوظيفي.

Administrative Accountability and its Impact on the Job Satisfaction of the Teachers of the Southern Shuna Brigade from their Perspectives

Prepared by: Maha Ali Mustafa Dayak

Supervised by: Dr. Lila Abu ALola

Abstract

The study aims to examine the relationship of administrative accountability with job satisfaction among teachers of the Directorate of Education of the Southern Shunh District from their point of view. To achieve the objectives of the study, a questionnaire has been used after verifying its reliability and validity. The study sample size consists of (330) male and female teachers, consisting of (42) items distributed into (5) areas as follows: The job discipline area consists of (7) items, the work and achievement area consists of (7) items, the human relations area consists of (7) items, job ethics area consists of (6) items, and job satisfaction area consists of (15).

The results of the study show that the degrees of practicing administrative accountability and job satisfaction in the schools of the Directorate of Education of the Southern Shunh District are of a high degree. The results show that there are statistically significant differences due to gender in the total degree of administrative accountability and its dimensions and job satisfaction in favor of females, and there are statistically significant differences due to the variables of educational qualification and years of experience in the total degree of administrative accountability and its dimensions and the degree of job satisfaction in favor of the bachelor's degree. The results of the study also show that there is a positive and statistically significant relationship between the degree of practicing administrative accountability and job satisfaction among teachers of the schools of the Directorate of Education of the Southern Shunh District from their point of view, and the presence of statistically significant differences attributed to years of experience in the total degree of administrative accountability and its dimensions and job satisfaction in favor of a bachelor's degree.

Keywords: Administrative Accountability, Job Satisfaction.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

يعتبر التعليم أداة التغيير الأساسية التي تحقق تطلعات وآمال المجتمع، وهو اللبنة الأساسية التي تقوم عليها صروح الحضارة، به ترتقي الأمم ومن خلاله يتم إعداد الفرد ليستطيع مواجهة التحديات المستقبلية، والمضي قدماً لخدمة مجتمعه وأمته، لذا فقد حظي التعليم باهتمام واسع من قبل الدول لما له من دور بارز في تنمية رأس المال البشري.

فالمعلم الذي أعد لمهنة التدريس شأنه شأن العاملين في كل مجالات الحياة المختلفة، يحتاج إلى من يتعرف لحاجاته الوظيفية ويعمل على إشباعها، فهو بحاجة إلى من يوجهه ويرشده ويشرف عليه حتى يتقن أساليب التعامل مع الطلبة، ويزيد من خبرته بمهنة التدريس وطرائقها، حتى يستطيع أن يحقق ما يسعى إليه من أهداف (النقري، 2019).

تعد الإدارة المدرسية في العصر الحالي متغيراً حيوياً يتصف بالكفاءة والفاعلية، وهي الأداة التنفيذية لبرامج التربية والتعليم، والمسؤولة عن قيادة التغيير والتطوير بفاعلية، لتحسين نوعية التعلم ومواكبة تغيرات العصر، وهي المسؤولة عن تحقيق السياسات التعليمية في المدرسة، من واجباتها التخطيط والتنسيق والمتابعة والتقويم، وتوظيف الطاقات البشرية والمادية لتحقيق المصلحة العامة، وتحقيق الأهداف المنشودة (خمايسة، 2013).

الإدارة المدرسية هي الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية، فهي في تماس مباشر مع العملية التربوية والتعليمية، والمدير هو الرأس الهرم الإداري والتربوي في آن واحد، وهو القائد الموجه والمقرر، وهو المخطط والمنسق والمشرف في مدرسته وإن من مهام الإدارة المدرسية أن تنشئ أجيالاً تتسلح

بالعلم، وتوجد أمماً من المفترض أن تتعايش مع الواقع وتساير الركب البشري وإلا ضاعت هويتها ودفنت أصولها. ذلك لأن دورها لا يعتمد على إدارة آلة عن طريق فنيين وخبراء، بل دورها أكثر عمقاً وأدق خطراً ألا وهو توجيه عقول ورعاية مشاعر (الثبتي والألفي، 2019).

تعد المساءلة مدخلاً لتحقيق الثقة المتبادلة داخل الجهاز الإداري، عندما ينظر إليها على أنها عملية تتضمن التوضيح والتبرير لطبيعة الأداء، والكيفية التي تم بها بين طرفين - مسائل ومسائل- فإن هذه العملية تتضمن في ثناياها وجود الاستعداد للقبول بالتبرير الذي يجب أن يتسم بالوضوح والموضوعية، ليكون مقنعاً للطرف الآخر، وهكذا تبرز أهمية المساءلة لضبط العمل الإداري، وضمان حسن التوجه، وتحقيق الفاعلية والكفاءة، وزيادة الإنتاجية (الجبوري، 2018).

للمساءلة دور حيوي في توجيه عمليات المؤسسة وأنشطتها اليومية، وتمثل قيمة في النسق القيمي والتي ترتبط بتحقيق قيما" أخرى كالشفافية والتمكين 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 والتفوق عن طريق متابعة وتوجيه المعلمين بالشكل المناسب وتوزيع المهام تبعاً لمستوى الكفاءة والمهارة وإطلاق طاقاتهم الكامنة لديهم (أبو شرخ والأسود، 2020).

يعد الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي نحو بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء المعلمين وبالتالي تطوير العملية التعليمية، ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية، حيث أهتمت على يد روادها تايلور (Taylor) وفايول (Fayol) وفيبر (Feber) بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، وحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع كفاية العامل وتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى، ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الرضا المطلوب، ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية (Mertler, 2015).

ويتبين مما سبق أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين يتأثر بالعديد من العوامل والمؤثرات التي تهتم

بحالة المعلمين النفسية والمادية، والمساءلة الإدارية تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على درجة الرضا الوظيفي. والرضا الوظيفي للمعلمين له أثر على تحسين أدائهم وتحسين إنتاجهم، فالمعلم السعيد في عمله أقدر على الإنتاج والتقدم من غيره، وهذا يتطلب من الإدارة المدرسية الاهتمام بظروف معلمهم ومشاكلهم وحاجاتهم، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة في أجواء من الثقة المتبادلة، وعليه جاءت هذه الدراسة للبحث في المساءلة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة

من خلال استعراض الدراسات السابقة كدراسة أبو حمدة (2008)، ودراسة الخزاعة (2014) المتعلقة بالرضا الوظيفي، وجدت الباحثة أن الرضا الوظيفي يعتبر من أبرز العوامل التي تؤثر على تطوير وفاعلية أداء المعلمين، حيث تعتبر العلاقة بين المعلم ومسؤوليه من أهم روافد الرضا الوظيفي للمعلم، ذلك أن المعلمين يستمدون دافعيتهم من المعاملة الحسنة والتقدير الذي يتلقونه من الإداريين الذين يتعاملون معهم.

من أهم المبررات والأسباب التي دعت إلى ضرورة وجود نظام للمساءلة في الأنظمة التربوية هو ازدياد الشعور عند أولياء الأمور بضرورة توجيه اهتمام أكبر لتعليم أبنائهم، والوعي المتزايد بدور المساءلة الإدارية كعامل ضبط للنوعية والكفاية والأداء الجيد، وتنامي إحساس المجتمعات بعدم تجاوب النظم التربوية مع طموحاتها، والوعي المزود بأساليب المساءلة الإدارية المستخدمة في مجالات أخرى غير التربوية، وعدم توازي التوقعات مع الإنجازات في المؤسسات التربوية، وتدني المستوى الأكاديمي للطلبة، واهتمام التربويين بتقويم نتائج عمليتي التعلم والتعليم خصوصاً مع التطور في التكنولوجيا التربوية الذي يساعد على قياس مخرجات النظام التربوي، وإمكانية الاطلاع على الخبرات والتجارب للدول التي طبقت نظم المساءلة الإدارية والأخذ بأنظمة ثبتت فاعليتها،

وازدیاد نسبة الترهل والفساد الإداري في الأنظمة الاجتماعية ومنها النظام التربوي في ظل غياب المساءلة الإدارية (أخو ارشيده، 2016).

المساءلة الإدارية تهدف إلى مساعدة المعلمين على توظيف معارفهم وقدراتهم في العمل البناء، وتذليل الصعوبات التي تواجههم في مسيرتهم التعليمية، لإحداث التسارع المطلوب في تحقيق الأهداف المرجوة للسعي في إنجاح العملية التربوية التعليمية (الجبوري، 2018).

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة كدراسة الزهراني وشريف (2020)، ودراسة نهوتا ونهوتا (Nhuta & Nhuta, 2017) فقد وجدت الباحثة أن الرضا الوظيفي يُعد من أبرز العوامل التي تؤثر على تطوير وفاعلية أداء المعلمين، تعد تعتبر العلاقة بين المعلم ومسؤوليه من أهم روافد الرضا الوظيفي للمعلم، ذلك أن المعلمين يستمدون دافعيتهم من المعاملة الحسنة والتقدير الذي يتلقونه من الإداريين الذين يتعاملون معهم.

كما ولاحظت الباحثة من خلال عملها كمديرة مدرسة حكومية في مديرية وتربية لواء الشونة الجنوبية أن تحقيق النتائج التعليمية يحتاج الوقوف على درجة ممارسة المساءلة الإدارية في مدارس اللواء وتقصي علاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. ويتحقق هدف الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة المساءلة الإدارية في مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الشونة الجنوبية من

وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الشونة الجنوبية؟

2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات

أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

3. ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية؟
4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة الرضا الوظيفي تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
5. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تفصي علاقة المساءلة الإدارية بالرضا الوظيفي لدى معلمي مديرية وتربية لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، وتعرف أثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على مستويات المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال الجانبين النظري والتطبيقي، من أهمية الفئة المستهدفة، والموضوع المراد دراسته، حيث إن المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي لهذه الفئة من الموظفين في وزارة التربية والتعليم في أحد القطاعات الإنتاجية المهمة، وهو قطاع الإدارة، والذي ينعكس بشكلٍ إيجابي على القطاع نفسه من حيث تطوير إنتاجية الموظفين، ورفع مستوى نوعية العمل، والخدمات التي تقدم لمنسوبي وزارة التربية والتعليم والمجتمع المحلي.

تبرز أهمية الدراسة من خلال النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة، تأمل أن يستفيد من نتائج الدراسة

صناع القرار التربوي ومديرو المدارس في تفعيل المساءلة الإدارية من خلال تعريفهم بماهية المساءلة وأهميتها وارتباطها بالرضا الوظيفي للمعلمين، وتساعد هذه النتائج الباحثين والمدارس المهنية وذوي العلاقة وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدراسة وما توصلت إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى.

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة العديد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً على النحو الآتي:

المساءلة: عملية تتم ضمن إطار من العالقة بين من توكل إليهم مسؤولية إنجاز مهام محددة، وبين من يمتلكون سلطة محاسبتهم على أدائهم (حتاملة وسلامة، 2017).

وتعرفه الباحثة إجراءياً: قدرة مديري مدارس مديرية تربية لواء الشونة الجنوبية بتطبيق للقوانين والأنظمة والتشريعات على المعلمين لتحديد سير العملية التعليمية والتي ستضمنها أداة الدراسة، وستقاس ممارستها من خلال حساب متوسط الدرجة التي يحصل عليها من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة.

المساءلة الإدارية: 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 (حتاملة وسلامة، 2017).

وتعرفه الباحثة إجراءياً: بأنها قيام مدرء مدارس مديرية وتربية لواء الشونة الجنوبية بالتأكد من تطبيق المعلمين للقوانين والمبادئ التي تحدد سير العملية التعليمية والتي ستضمنها أداة الدراسة، وستقاس ممارستها من خلال حساب متوسط الدرجة التي يحصل عليها من خلال استجابات أفراد

العينة على أداة الدراسة.

الرضا الوظيفي: المشاعر التي تنتج عن تقييم الفرد لبيئة العمل مقارنة مع توقعاته، وهي تمثل مدركات وتوقعات ومعتقدات داخلية مخفية أو ضمنية، وقد تظل المشاعر والأحاسيس مستترة داخل الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي وتبدو من تصرفاته" (ملحم، 2014، 728).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه شعور معلمي مديرية تربية لواء الشونة الجنوبية بالراحة اتجاه وظيفته، بما تنتجه هذه الوظيفة من عائد مادي وفرصة للترقية. ومما يحظى به من تقدير ومكانة في المجتمع، ويقاس بمتوسط الدرجة التي سيحصل عليها من خلال الاستبانة التي سيتم اعدادها في الدراسة الحالية.

حدود الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على ما يلي:

- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مديرية وتربية لواء الشونة الجنوبية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2021/2022.
- الحدود البشرية: اقتصر مجتمع الدراسة وعينتها على معلمي مدارس مديرية وتربية لواء الشونة الجنوبية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

ويتضمن هذا الفصل عرضاً للأطار النظري للمساءلة الإدارية والرضا الوظيفي والدراسات السابقة، مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الإطار النظري

أدى قصور الأنظمة التربوية عن مواكبة التطورات والمستجدات في زمن العولمة ولإنفجار المعرفي وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وجائحة كورونا إلى ضعف المقدرة على إحداث التغيير المنشود ، لذا وجدت الإدارات التربوية نفسها مطالبة بالبحث عن آليات جديدة لتحقيق التوقعات والرؤى المطلوبة، أكثر من أي وقت مضى.

وقد استمرت التجارب والخبرات الدولية في مجال المساءلة وتجويد التعليم خالل القرن الحادي والعشرين، وأشارت الدروس المستفادة من التجارب الدولية بأن هناك عدة مجالات أساسية تعمل معا لتحسين أي نظام تربوي، وعلى الرغم من اختلاف المسميات لهذه المجالات، إلا أنه يمكن وصفها على أنها التنمية المهنية، وبناء القدرات الفنية للقيام بالتطوير والتحسين الذاتي، بما يشمل عمليات التغذية الراجعة داخل المنظومة التربوية ن العاملين أنفسهم من متابعة الجودة، وتفويض الموارد ، و الالمركزية في صنع القرارات، ووضعها تحت مسؤولية العاملين والاقسام في الميدان، لتمكينهم من التصرف بفعالية في سعيهم لتحقيق الجودة، ومساءلة العاملين والأقسام الإدارية والفنية بشكل مباشر عن جودة المخرجات والنتائج، وتعتبر هذه المكونات الثلاثة عن التنمية المهنية، وبناء القدرات، والمساءلة في كل الأنظمة التربوية (Harrison, 2015) .

قد أصدرت الحكومة الأردنية وفقاً لما أشار إليه الطويسي والطرارونة (2018) في العام 2015 نظام جودة التعليم والمساءلة للتربية والتعليم، والذي يستند إلى الفلسفة التربوية الأردنية التي تركز على جودة الأداء التربوية، والذي يشير إلى المساءلة الإدارية على أنها مجموعة من العمليات والإجراءات التي تقوم بها مديرية التربية والتعليم بهدف قياس مدى تحقق المعايير النوعية للمديرية بفاعلية بما في ذلك أسباب الفشل وكيفية الإصلاح، من أجل تحسين جودة التعليم ومخرجاته.

تقوم المساءلة الإدارية على استعداد الأفراد العاملين على تقديم التفسيرات والتبريرات لأصحاب المصلحة للأحكام والنوايا والأفعال عندما يُطلب منهم ذلك بالشكل المناسب، وهو الاستعداد للحكم على أفعال الفرد من قبل الآخرين عند الحاجة، مع قبول تحمل المسؤولية عن الأخطاء وحالات الإهمال والاعتراف بالكفاءة والشمولية والتميز والحكمة. فالمساءلة الإدارية في العملية التعليمية بعمليات حفظ سجلات الأنشطة المدرسية، واستخدام هذه السجلات بهدف تقييم الأداء المؤسسي فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً (Hunt, 2020).

المساءلة الإدارية أحد جوانب القيادة التربوية المهمة، والتي تؤدي إلى بناء الثقة وتحقيق الفعالية، واللذان تعدان سمتان مهمتان تسعى المدارس وحتى الإدارات التربوية إلى تحقيقها في جميع أنحاء مؤسساتها. فالمساءلة تعبر عن المسؤولية في الميدان التعليمي والتي يتحملها المعلم تجاه الطلبة بالإضافة إلى مسؤولية القادة التربويين لتوفير الفرص للمعلمين لتحسين ممارساتهم (White, 2020).

المساءلة الإدارية

يؤكد سميث وبينافوت (Smith & Benavot, 2019) على أن المساءلة الإدارية هي حجر

الزاوية في سياسة التعليم المعاصرة، كما وتُعد إحدى أقوى الاتجاهات في سياسة التعليم، إذ يعتبرها البعض أساس الممارسات الإيجابية، والتي تحقق الحكم الرشيد والشفافية. وقد أدى الاهتمام المتزايد بالتعليم في مختلف المجتمعات، وتزايد أعداد الطلبة الذين يرتادون المدرسة، مع توسع الالتحاق بالمدارس الابتدائية بشكل ملحوظ في النصف الأخير من القرن العشرين، مع تأثير الأهداف الإنمائية للألفية وأهداف التعليم للجميع إلى زيادة الاهتمام بالمساءلة الإدارية وإيجاد أنظمة مساءلة يمكن أن تحسن فعالية الموارد ونتائج التعليم.

تساهم المساءلة الإدارية كما تؤكد خليفة (2017) في تمكين الأفراد والمنظمات من تحمل مسؤولية أداؤهم، الأمر الذي يؤدي إلى شعور من يتعامل معهم بالاطمئنان؛ نظراً لأنّ الأمور تجري للصالح العام ووفق الأهداف الموضوعية والمرسومة.

مفهوم المساءلة الإدارية

تُعرّف المساءلة الإدارية بأنها عملية ملاحظة سلوكيات الأفراد وتقييمها من قبل الآخرين، مع العمل على تقديم مجموعة من المكافآت أو إيقاع العقوبات بناءً على نتائج تلك التقييمات، مع إتاحة الفرصة للأفراد لتقديم تبريرات لهذه النتائج. كما ويعبر عن الوسائل التي تدير من خلالها المنظمات التوقعات المتنوعة المتولدة داخل وخارج المنظمة، من خلال استخدام مجموعة من أدوات المساءلة المختلفة (Han & Hong, 2019).

ويعرفها حتاملة وسلامة (2017) بأنها عملية تقوم على محاسبة الموظفين على ما يقومون بأدائه من أعمال، وعلى مستوى أداؤهم، والعمل على تقديم التفسيرات لما حدث وما ينبغي القيام به من أجل لتصحيح الموقف، الأمر الذي يؤدي إلى تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها. وتُعد المساءلة الإدارية ركناً أساسياً في إدارة المنظمات والتي تعتمد على تفعيل القدرات للوصول إلى فاعلية الإدارة،

من خلال ضمان الحفاظ على أداء الموظفين والمؤسسات.

تُعرف المساءلة الإدارية بأنها عملية تقوم على تحميل الأنظمة التعليمية المسؤولية عن جودة منتجاتها والتي ترتبط بمستوى معرفة الطلبة ومهاراتهم وسلوكياتهم. وهي مسؤولية مشتركة تؤدي إلى تحسين مستوى العملية التعليم بجميع مدخلاتها من معلمين وطلبة وإدارة مدرسية، وأولياء الأمور، والباحثين التربويين، وصانعي السياسات (Ball, 2016).

في حين ترى الباحثة أنّ المساءلة الإدارية هي عملية رقابية تقوم من خلاله المؤسسة على تحديد أداء الفرد ومطالبتهم بتقديم تفسيرات لنتائج هذا الأداء من أجل تحديد أسباب هذه النتائج والعمل على معالجتها بهدف تحسين مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

أهمية المساءلة الإدارية

تساهم المساءلة الإدارية في تحقيق فعالية الجوانب المرتبطة بالإدارة من حيث عمليات التخطيط والتنسيق والتنظيم، والضبط، والتوظيف والتقييم، إذ أنّ المساءلة أحد أهم المهارات التي ينبغي على القادة التربويين اتقانها، ليتمكن المدير من التأثير على العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين وعلى المجتمع المحلي أيضاً في سبيل تحقيق الأهداف المدرسية والسياسة التربوية التعليمية، نظراً لقدرة نظام المساءلة الفاعل على الوقوف أمام التحديات والمشكلات التي تعترض القائد الإداري (خمايسه، 2019).

وفي الميدان التربوي، تقوم المساءلة الإدارية على متابعة الأهداف التربوية والمناهج الدراسية وتقييم أساليب التدريس، بالإضافة إلى دراسة جدوى أساليب التقييم المتبعة والتي تم اعتمادها في عملية قياس أداء الطلبة، وفي العمل على إيجاد العلاقة بين أداء الطلبة وجهود المدرسة المبذولة في رفع مستوى أدائهم، باعتبار أنّ مستوى أداء المدرسة يحتاج معلومات حول وضع المدرسة وليس عن

نتائج الطلبة. وبالتالي، فإنَّ المساءلة بجوانبها وأبعادها وعملياتها تُعد وسيلة فاعلة للتحقق من أنَّ الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط وفقاً للمعايير الموضوعية والمتفق عليها للوصول إلى مستوى متميز من الفاعلية والكفاية (القرني وعطية، 2018).

وتتمثل أهمية المساءلة الإدارية وممارساتها لدورها المهم باعتبارها السياسة الرئيسية لإنتاج وتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة، وتوفير الرقابة، وتحسين التحصيل الدراسي للطلبة، وتبرز هذه الأهمية نتيجة تأثر أنظمة التعليم بالتغيرات السياسية والبيروقراطية والاقتصادية الحاصلة اليوم، والتي أثرت سلباً على الأداء الأكاديمي للطلبة، وأدت إلى اتساع الفجوة في معدلات تحصيل الطلبة، والحاجة المتزايدة باستمرار للعديد من المهارات الأكاديمية لتزويد سوق العمل بالقوى العاملة المؤهلة في سوق شديد التنافسية، والذي ولد الحاجة إلى المساءلة في المدارس أكثر من ذي قبل (Erdag, 2017).

والمساءلة الإدارية عملية ينبغي أن تكون موجهة نحو النتائج، بهدف تحسين الأداء، وينبغي على العاملين من خلالها أن يكونوا مسؤولين عن فعالية وكفاءة أدائهم لأعمالهم ومهامهم المحددة. كما تتمثل أهميتها في المساعدة على ضمان الامتثال للقواعد واللوائح والسياسات والإجراءات والمعايير الأخلاقية وتوجيهات الإدارة، وتحديد العمليات الفعالة القادرة على تحقيق الأهداف المخطط لها، وحماية الموارد المؤسسية من أشكال سوء الاستخدام المختلفة، وموثوقية السجلات والتقارير في الوقت المناسب، والمراجعة المنتظمة للعمليات المؤسسية، وتحسين مستوى الرقابة (Maulid, 2017).

كما يشير (Usman, 2016) إلى أنَّ المساءلة الإدارية في النظام المدرسي عادةً ما ترتبط بإدارة الموارد التعليمية لضمان الاستخدام الحكيم للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التعليمية المعلنة. كما ويساعد تكامل المساءلة في عمليات إدارة العملية التعليمية على تحسين تقديم الخدمات والتحكم في مستويات عدم الانضباط وبالتالي زيادة الكفاءة في العملية التعليمية. وبالتالي، فإنه لا بد

من إدراك دور المساءلة في التعليم وأنها عنصر أساسي متشابك مع المرؤوسين داخل الإطار التنظيمي، إذ أنّ غياب المعلمين الأكفاء والمرافق والموارد الأخرى، بالإضافة إلى المشاكل المتأصلة في الإجراءات الإدارية للمدرسة والعملية التعليمية ونتاج نظام التعليم يؤدي إلى عدم قدرة المدارس على تحقيق التأثير الملحوظ ويجعل من الصعب تحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة، والذي يشكل تهديداً لطموح الدول في الارتقاء بمستوى مخرجاتها، الأمر الذي يجعل من المساءلة الإدارية عملية أساسية في النظم التعليمية لضمان قدرة النظام التربوي على تحقيق الأهداف الموضوعية.

مبادئ المساءلة الإدارية

أشار (النقري، 2019) صنف مبادئ المساءلة الإدارية انها الوسائل والطرق التي تقوم على تنشيط وتفعيل قوى المساءلة، وكذلك مدى توفر المعلومات، والنزاهة والشفافية والقيم في العمل، بالإضافة إلى الهرمية والبيروقراطية وعمليات التدقيق والمراجعة، وقوة المسائل وسيادته على المسائل وقوة العلاقة بينهما، فضلاً عن التغذية الراجعة التي يتم تقديمها وتقارير الممارسات الإدارية، أما (المحيميد، 2016) مبادئ المساءلة الإدارية وتتضمن :

- وضوح تعليمات النظام وقواعده والتي ينبغي أن يتقيد بها العاملين وعواقب المخالفات، المباشرة في تطبيق الجزاء؛ إذ لا بد من وجود ارتباط بين المخالفة والجزاء من أجل أن يعمد على تجنبه العامل مستقبلاً مع تعرف أسباب وقوعها ودراسة العقوبة قبل أن يتم تطبيقها.
- العدالة في تطبيق الجزاء وعدم السماح بالتدخل من أجل تخفيف العقوبة لعامل دون آخر نتيجة المحسوبية، بالإضافة إلى تجانس العقوبة مع المخالفة بحيث لا ترتبط بشخص العامل وإنما بالمخالفة نفسها والتي يتم تطبيقها على كل من يرتكب مخالفة بغض النظر عن شخصه.
- التدرج في شدة العقوبة بما يتناسب مع نوع المخالفة ودرجة تكرارها.

أبعاد المساءلة الإدارية

تشتمل المساءلة الإدارية على عدد من الأبعاد، وهي:

- الانضباط الوظيفي

يتمثل في 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 (Sarwani, 2017).

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 (Arslan & Roudaki, 2019).

وأشار (Sarwani, 2017) في 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.

- 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 (Ball, 2016). ويعدّ 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 (أبو حشيش، 2016).

تسعى الإدارة نحو تطبيق القوانين والتعليمات الصادرة من الجهات ذات العلاقة، والالتزام بالسياسات والتشريعات المتفق عليها محلياً ودولياً 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 (الطراونة والعضايلة، 2015).

- 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 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 (Painigrahi & Al-Nashash, 2019)، كما تتضمن

المساءلة الإدارية التآكد من تعزيز أخلاقيات الوظيفة للتآكد 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 (Komari & Djafar, 2013).

بعد تحليل مبادئ المساءلة الادارية وابعادها يمكن استنتاج ان الابعاد تحتوي على المبادئ مثال ذلك: بعد الانضباط المدرسي يضم عدة مبادئ منها وضوح التعليمات، والعدالة، والشفافية، بعد العمل والإنجاز يضم الالتزام بالتشريعات والسياسات والتطوير وتنمية مهارات واستخدام التكنولوجيا ومواكبتها، وبعد العلاقات الانسانية يضم العلاقات الاجتماعية والشفافية في العلاقات، اما بعد أخلاقيات الوظيفية يتم تطبيق القوانين بعدالة وانظمة الحوافز والمكافئات والثواب والعقاب، اما محور الرضا الوظيفي يضم التواصل والتعاون والمشاركة ما بين المدير والمعلمين ،لذلك ارتأت الباحثة اعتماد ابعاد المساءلة الادارية السابقة الذكر كمحاور في أداة الدراسة.

أنواع المساءلة الإدارية

وتتضمن المساءلة في المدارس وفقاً لبال (Ball, 2016) على عدة أنواع يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **المساءلة السوقية**، والتي تستند إلى فرضية أن المدارس ستتحسن من خلال المنافسة، ويشمل التنافس على المناصب التدريسية والمنافسة بين المدارس، مما يوفر لأولياء الأمور خيارات أفضل لأبنائهم. ويُعتقد أن المنافسة تؤدي إلى تحسين جودة العملية التعليمية والوصول إلى خيارات تعليم مختلفة.

- **المساءلة السياسية**، والتي تعكس مسؤولية الأشخاص الذين تم انتخابهم لشغل مناصب عامة والذين يشغلون مناصب صنع القرار، مما يمكنهم من إنشاء وتغيير السياسات بناءً على

احتياجات ورغبات المجتمع. وتُعد الإدارة المدرسية من الأمثلة على الأشخاص الذين يتحملون المساءلة السياسية في التعليم؛ لأنهم مسؤولون أمام المجتمع عن أفعالهم ونتائج التعلم.

– **المساءلة القانونية**، والتي تتوافق مع السياسات التشريعية والقوانين المعمول بها لضمان التزام المدارس والأفراد العاملين فيها بالقوانين والمبادئ التوجيهية المحددة التي تفرضها الحكومة، فالقوانين التعليمية هي التي تحكم كيفية عمل المدارس. وداخل المدرسة للمدير تفويضات قائمة على السياسات يجب الوفاء بها كجزء من مساءلتهم القانونية كتلبية الأحكام التعليمية لاحتياجات الطلبة التعليمية.

– **المساءلة المهنية**، حيث يتحمل مديرو المدارس المسؤولية النهائية لضمان حدوث التدريس والتعلم في الفصول الدراسية، من خلال مراقبة القضايا التعليمية المحددة، ومن رغبة المديرين في مشاركة مسؤوليات القيادة وتشجيع المعلمين على التوجيه الذاتي والتعاون، وتحمل مسؤولية بناء القدرات داخل المدارس لتشجيع قادة المستقبل.

– **المساءلة الأخلاقية**، والتي تعكس الأساس الأخلاقي الذي على أساسه ينظر الفرد أو المجموعة إلى العالم والتصرف وفقاً لمعتقداتهم، وتتطلب قبول المسؤولية للتأثير على الآخرين، ويُنظر أيضاً إلى المساءلة الأخلاقية على أنها توفر إرشادات للسلوك القائم على النزاهة الشخصية، والالتزام بالقيم الشخصية والجماعية. وتستند المساءلة الأخلاقية إلى التزام مدير المدرسة بما يتم تقييمه داخل مدرستهم، وتؤثر على ممارساتهم المهنية لأنهم يتصرفون بناءً على ما يعتقدون أنه في مصلحة الطالب.

– **المساءلة الإدارية والبيروقراطية**، والذي يتوافق مع الهيكل التنظيمي الهابط من أعلى إلى أسفل، حيث يتلقى العاملين الأوامر من رؤسائهم ويكونون مسؤولين أمامهم، ويعد نظام المساءلة

هذا هرمي لأنه ملزم بالقواعد واللوائح التي يجب اتباعها من أجل ضمان الامتثال بالأوامر، وهو بذلك يجمع ما بين المركزية واللامركزية. وفي المدرسة يكون المعلمين مسؤولين أمام مديري المدارس، والمديرين مسؤولون أمام مدرائهم وهكذا.

- **المساءلة على أساس الأداء**، والذي يركز على تحسين المدرسة، وليس تقييمها. فعند تحديد المدارس ذات الأداء المتندي فإنه يتم إعطائها الأولوية في عملية التحسين والتطوير، حيث يقع على عاتق مديري المدارس والمدرسين في مسؤولية ضمان تحقيق الطلبة لمستويات الأداء العالية.

المساءلة الإدارية في المدارس

وفي المدرسة، يُعد قيام مدير المدرسة بممارسة دوره في مساءلة المعلمين ذو أهمية كبيرة للتمكن من إدارة النظام التربوي بفاعلية باعتباره المسؤول والقائد في المدرسة والقُدوة 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، ولأن الاهتمام بالعملية الإدارية يُعد من أولويات المجتمعات الحديثة والتي زاد مستواها نتيجة زيادة وتوسع المجالات الإدارية وتوسعها واتجاهها نحو التخصصية والتنوع، فلا بُدَّ أن يحظى النظام التربوية بالاهتمام والمتابعة بصورة مستمرة من أجل تعرف نقاط القوة المتحققة داخل النظام وتعزيزها، وتعرف

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 والبركات والشهران، 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).

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.

الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي مفهوماً يقوم بوصف حالة ذهنية تحدد ما مدى إدراك الفرد لاحتياجاته المتعلقة بعمله، ويساهم في تحقيقه عنصرين رئيسيين هما الراحة الوظيفية التي تحدد مدى رضا الفرد عن ظروف العمل، والإنجاز الوظيفي الذي يعبر عن مدى رضا الفرد عن الإنجازات الشخصية ضمن جوانب مهمة من الوظيفة (Myrberg & Johansson, 2021 Toropova).

يُعد الرضا أحد الجوانب المهمة في المجال النفسي؛ لأنه بدونَه لا يبقى أي فرد مستمراً بعمله ومهنته، حيث أنّ عدم رضا أي فرد عن عمله، يؤدي إلى عدم مشاركته بشكلٍ كامل في العمل، ولا يمنح أدائه الكامل الذي يحتاجه هذا العمل، ولا التوجه التام نحو أداء مهامه الوظيفية. وبالتالي، فإنّ الرضا الوظيفي مكون رئيسي لبيئة العمل والعامل الرئيسي الذي يحدد مناخ المنظمة، وهو عامل حاسم لتطوير الكفاءة العامة لأي فرد تجاه أي منظمة (Ali & Equbal, 2020).

وفقاً لنظرية ماسلو للحاجات (Maslow Hierarchy of Needs) فإنّ الإنسان يمتلك رغبة مستمرة لإشباع حاجاته غير المشبعة، والمرتبة ترتيباً هرمياً تبعاً لأهميتها حيث تبدأ بالحاجات الفسيولوجية، ومن ثم الحاجة إلى الأمان، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى الاحترام والتقدير، ومن ثم الحاجة إلى تحقيق الذات، ويعتمد الفرد على إشباع هذه الحاجات وفق مستوى الإلحاح إلى حين أن يقل تأثيرها على سلوكه أو ينعدم بمجرد العمل على إشباعها. وفي ضوء ذلك، يتبين أنّ الرضا الوظيفي شعور كامن لدى الفرد ينعكس على سلوكه وتصرفاته، فكلما كان الفرد مستاءً من عمله يزيد احتمال ظهور هذا الشعور في سلوكه، وكلما كان راضياً يشعر بأنّ العمل يعتمد على إشباع حاجاته (الدرعي والقاسمية، 2020).

وإنّ عملية الاهتمام بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين هو أحد اتجاهات الإدارة الحديثة، حيث كانت الإدارة سابقاً تهتم بتنفيذ العمل دون الاهتمام برضا العاملين، ولكن دراسات مطلع القرن العشرين عمدت على إيلاء الاهتمام في تحقيق الرضا لدى العاملين، ووضع البرامج الهادفة التي تعتمد على تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ولائهم لعملهم ورفع مستوى أدائهم (الشهري، 2020).

ظهر مفهوم الرضا الوظيفي في عام 1911م من قبل تايلور (Taylor)، والذي أشار إلى أنّ المكافآت والحوافز والترقيات وفرص التقدم تُعد من العوامل التي من الممكن أن تزيد من مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، باعتبار أنّ الرضا الوظيفي هو موقف الفرد تجاه الظروف المتعلقة بالعمل، فإن الجوانب المختلفة للوظيفة يمكن أن تؤدي إلى النجاح (Sahito & Vaisanen, 2017).

يُنظر إلى الرضا الوظيفي على أنه أحد العوامل الضرورية للحفاظ على جودة الموارد البشرية واستمرارية أي منظمة. وفي الأوساط الأكاديمية، يُعد الرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية للمدرسة التي يطورها الفرد تجاه العمل وظروفه وجوانبه المختلفة. ويمثل الرضا الوظيفي حالة انفعالية ناتجة عن تقييم الفرد لعمله وخبرته الوظيفية، ويعد ذو تأثير كبير على مستوى أداء عمل الموظفين والإنتاجية التنظيمية. لذلك، فإن أي تحديات تتعلق بتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين يمكن أن تقضي على تحقيق أهداف العملية التعليمية، إذ أنّ توفر معلمين راضين ومتحمسين يُمكنهم من العمل بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المدرسة ورفع مستوى إنتاجيتها، نظراً لارتباطه بالصحة الجسدية والعقلية للمعلمين، فضلاً عن آثاره على السلوكيات المتعلقة بالوظيفة كالإنتاجية والتغيب ودوران العمل والعلاقات الاجتماعية بين المعلمين (Msuya, 2016).

مفهوم الرضا الوظيفي

وهو أيضاً حالة ذهنية يشعر من خلالها العاملون بالراحة في مكان عملهم دون حدوث أي اضطراب داخلي أو خارجي، نتيجة تصوراتهم نحو بيئة العمل والعلاقات مع الزملاء وأهداف المؤسسة واستراتيجياتها ومعايير النجاح، وردود أفعالهم نتيجة أخذ رغباتهم بعين الاعتبار (Hameed, Ahmed-Baig & Cacheiro-Gonzalez, 2018).

كما يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه استجابات الفرد الانفعالية نحو عمله والنتيجة عن

تأثيرات تجربة العمل، والإشباع الناتج عن القيام بالعمل، ومدى إدراك الفرد لاحتياجاته المتعلقة بالوظيفة التي يتم تلبيتها. ويتكون الرضا الوظيفي من ثلاثة مكونات، المكون العاطفي الذي يشير إلى المشاعر المرتبطة بالعمل كالقلق والملل، والمكون المعرفي الذي يشير إلى المعتقدات المتعلقة بوظيفة الفرد كالاتقاد بأن عمل الفرد ضار عقلياً وصعب، والمكون السلوكي الذي يشير إلى تصرفات الأفراد فيما يتعلق بعملهم، والتي قد تشمل البقاء متأخرًا في العمل أو التأخر عنه أو التظاهر بالمرض من أجل تجنب العمل (Nhuta & Nhuta, 2017).

يعبر مفهوم الرضا الوظيفي كما يشير أنساه-هوغيس (Ansa-Hughes, 2016) عن مستوى الإشباع الذي يحققه العمل للمعلم، ومستوى سعادة المعلم نتيجة نجاحه في تحقيق أهدافه المهنية وتوقعاته. كما وأنه الاستجابة الفعالة لجوانب محددة من الوظيفة كمستوى التحدي والاهتمام، والتي لها دوراً رئيسياً في تحديد المستوى العام للرضا الوظيفي للأفراد. فعندما يكون الشخص راضياً عن وظيفته، فهذا يعني أنه سعيد بالوضع الحالي ومستعد للبقاء فيها والمساهمة بصورة كبيرة في نجاح المنظمة، وهو شرط أساسي لنجاح عملية التعلم، فإذا حقق المعلمون الرضا الوظيفي المناسب، فسيكونون في وضع يمكنهم من تحقيق الأهداف التعليمية والأهداف الوطنية.

وفقاً للشريف (2015) فإن الأفراد يقسمون إلى ثلاث فئات تبعاً إلى مستوى رضاهم الوظيفي، الأول هو الفرد المتكامل والذي يكون فيه الفرد متكاملًا مع عمله ويتفاعل معه من خلال طموحه الوظيفية ورغبه في تحقيق النمو والتقدم وأهدافه الاجتماعية، والفئة الثانية هي الفرد غير المتكامل مع عمله والذي يتفاعل مع عمله بصورة ميكانيكية، ويرى أن عمله هو الوسيلة التي يتقاضى من خلالها أجراً مقابل الجهد الذي يبذله دون إعطاء أي اهتمام لتنمية مسؤولياته أو التطلع لمراكز إدارية أعلى، والثالث هو الفرد المحايد الذي يكون ارتباطه بعمله ارتباطاً يؤدي به إلى تجنب المساءلة

والمحاسبة، وهو فرد يفتقر الطموح.

يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور داخلي يختبره الفرد تجاه عمله، يشتمل جانب معرفي وجداني سلوكي يتمثل في مستوى تقبل الفرد لعمله، وإشباع حاجته للتقدير من خلال هذا العمل، بالإضافة إلى شعوره بالراحة النفسية وزيادة دافعيته نحو العمل. ويمثل الرضا الوظيفي الفرق في إدراك العلاقة بين ما يتوقع أن يحصل عليه الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع (عبد الجواد وحسين، 2015).

مما سبق، تعرف الباحثة الرضا الوظيفي بأنه: شعور داخلي يوجه الفرد نحو تحقيق الذات وإشباع حاجاته وتطوير ذاته خلال العمل نتيجة لملائمة بيئة العمل والعلاقات الإيجابية بينه وبين الرؤساء والزملاء، والتي تساهم في تحفيزه واتجاهه نحو بذل الجهود وتحقيق الإنجاز.

أهمية الرضا الوظيفي

تتبع أهمية الرضا الوظيفي من انتماء العاملين للمؤسسة، والحد من الصراعات والمنازعات التي قد تحدث نتيجة لعدم الشعور بالرضا بينهم، إذ إن العلاقة بين الإدارة والأفراد تتأثر بمدى قدرة المؤسسة على إشباع احتياجات العاملين، وتحقيق العدالة بينهم، وتوفير البيئة المستقرة والملائمة التي تفاعل العاملين صحياً ومعززاً للأداء المؤسسي والإنتاجية (Kadtong, Unos, Antok & Midzid, 2017).

وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي في كونه شعوراً نفسياً يعكس الشعور الإيجابي في الجوانب العقلانية والعاطفية للفرد، بالإضافة إلى الشعور الإيجابي المرتبط بعدد من المتغيرات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي كالراتب، وفرص الترقية، والعمر، وسنوات الخبرة، والقدرة على تأمين الاحتياجات الأساسية، والتقدم المهني، وظروف العمل الملائمة، والإشراف الكفاء والعدل، ودرجة المشاركة في تحديد الأهداف المتاحة، وتصورات الموظفين، والذي بدوره له تأثير كبير على الأداء الوظيفي

(Borah, 2016).

كما تتمثل أهمية الرضا الوظيفي في أنه يعكس ملاءمة البيئة المادية والاجتماعية في مكان العمل للفرد، وقدرته على بناء العلاقات الإيجابية بينه وبين المديرين والزملاء، وثقافة المؤسسة وأسلوب الإدارة، وكل هذه العوامل لها تأثيرات مختلفة على مستويات الرضا الوظيفي للفرد

(Ansah–Hughes, 2016).

كما تتمثل أهمية الرضا الوظيفي في كونه من العوامل المحفزة للفرد نحو الإنجاز وتطوير المهارات واكتساب الخبرات في مكان العمل، ووفقاً لنظرية "التسلسل الهرمي للاحتياجات" لماسلو فإنَّ الفرد يبذل جهداً للوصول إلى المستوى الأعلى عندما يحققون معاييرهم الحالية، حيث سيكون المتطلب التالي للفرد الذي يستوفي المتطلبات المادية هو الاحترام وتحقيق الذات، ثم الانتقال إلى

إشباع الحاجات الثانوية والسعي نحو تحقيق التميز (Tepret & Tuna, 2015).

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين لخصها توروباف وميربيرغ وجوناسون (Toropova, Myrberg & Johansson, 2021) فيما يلي:

- **ظروف العمل المدرسي:** والتي تُعد ذات أثر كبير على مستوى حافزيه المعلم وفعاليته ورضاه الوظيفي وعلى فرص تعلم الطلبة، كما تتضمن ظروف العمل الموارد المتاحة، وعبء العمل، وفرص التطور المهني، ودعم القيادة، والدعم الجماعي، وفرص اتخاذ القرار، وثقافة المدرسة القائمة على الثقة والاحترام.
- **البيئة المدرسية:** وهي أحد العوامل المهمة لتحقيق رضا المعلم الوظيفي، حيث إنه وإلى جانب معرفة المعلم ومهاراته، يشكل المناخ الأكاديمي والاجتماعي في المدرسة عاملاً أساسياً في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- **خصائص المعلمين:** والتي تتضمن العمر والجنس والخصائص المهنية للمعلم كسنوات الخبرة والمستوى التعليمي ومستوى المشاركة في برامج التطوير المهني والتي تؤثر على مستوى الإشباع الوظيفي وبالتالي تقليل فرص الانتقال من عمل إلى آخر أو ترك العمل بصورة كلية.

وفي هذا السياق يشير أبو شهاب وجبران (2020) إلى أن من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي ما هو مرتبط بمحيط الوظيفة وتشمل ما يحققه الفرد من امتيازات نتيجة عمله كالإجازات والرواتب وفرص الترقية، ومنها ما يرتبط بالوظيفة نفسها والتي تتعلق بتنوع أنشطة العمل وقدرتها على إشباع الحاجات العليا وإكسابه معارف جديدة وشعور الفرد بالإنجاز، وهناك عوامل أخرى ترتبط بسياسات المؤسسة والتي تتعلق بساعات العمل وظروفه وأنظمة الاتصال المتبعة فيها، وأخرى تتعلق

بالفرد نفسه كشخصيته ومستوى استقراره الحياتي ومؤهله العملية ودرجة أهمية العمل بالنسبة له، وأخيراً العوامل البيئية التي ترتبط ببيئة الفرد وثقافة مجتمعه الذي ينتمي إليه.

أبعاد الرضا الوظيفي

ويشير الزهراني وشريف (2020) إلى وجود بعدين من أبعاد الرضا الوظيفي والتي تم تجزئتها إلى عدة أجزاء تبعاً لمجموعة من الاعتبارات وهي أبعاد الرضا الوظيفي تبعاً للشمولية وتتضمن الرضا الوظيفي الداخلي الذي يرتبط بجوانب الفرد الذاتية كالاحترام والإحساس بالإنجاز، والرضا الوظيفي الخارجي الذي يرتبط بالجوانب المادية والبيئة المحيطة كزملاء العمل وطبيعته، والرضا الكلي العام الذي يعبر عن الرضا التام عن أبعاد الرضا الداخلية والخارجية معاً. ويتمثل البعد الثاني في الرضا الوظيفي باعتبار زمنه ويتضمن الرضا الوظيفي المتوقع والذي يعبر عن شعور العامل بأن ما يقوم به من جهد يتناسب مع الغرض من العمل، والرضا الوظيفي الفعلي والذي يتبع الرضا الوظيفي المتوقع وهو شعور الرضا الذي ينتاب العامل عندما يحقق الغرض من العمل، والرضا الوظيفي الكلي والذي يكون فيه حقق العامل أقصى مستويات الرضا في مختلف مجالات العمل، وأخيراً الرضا الوظيفي الجزئي والتي يحقق فيها العامل مستوى مناسب من الرضا لبعض جوانب العمل التي تدفعه لتأدية عمله.

ويبين الشهري (2020) وجود مجموعة من المظاهر والتي تبين رضا المعلمين عن عملهم والتي تتمثل في انخفاض معدل الغياب ومعدل دوران العمل، رفع مستوى الإنتاجية والإبداع، والتفاعل مع البرامج والأنشطة اللاصفية واللقاءات الاختيارية، وقلة الصراعات والشكاوى والنزاعات في البيئة المدرسية. في حين تتمثل مظاهر عدم الرضا في ضعف مستوى الأداء الوظيفي، وارتباع مستوى دوران العمل، والغياب عن العمل، وتدني مستوى الصحة البدنية والعقلية.

كما وأن أسباب غياب الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعود إلى الإجهاد الوظيفي والتوتر الذي يصيب المعلمين الناتج عن ظروف العمل السيئة، والعبء التدريسي الكبير، وعدم توفر الوقت الكافي للتمكن من إجراءات عمليات التخطيط والإعداد للمواقف التعليمية بالصورة المناسبة. كما وأن مطالب الإدارة المدرسية الكثيرة تسبب مستويات عالية من الإجهاد والتعب لدى المعلمين، مع عدم الاعتراف بإنجازاتهم والجهود التي يبذلونها في أداء أعمالهم، بالإضافة إلى توتر العلاقات مع الزملاء وأولياء الأمور، والسلوكيات السلبية الصادرة من قبل الطلبة جميعها عوامل تسهم في تدني مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين (بقيعي، 2015).

الرضا الوظيفي في المدارس

ونظراً لأن العملية التعليمية تعتمد وبصورة كبيرة على كفاءة المعلم، والذي بدوره قادر على إظهار إمكانات الطلبة وتطويرها، فإن هناك مجموعة من الأمور التي ينبغي إيلائها مزيداً من الاهتمام بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين مما يجعلهم أكثر كفاءة وفاعلية في عملهم والتي لخصتها كادتونغ ويونوس وأنتوك وميدزيد (Kadtong, Unos, Antok & Midzid, 2017) فيما يلي:

- **السياسات:** إذ إن السياسات المتبعة في العمل قد تكون مصدراً كبيراً للإحباط الوظيفي، خاصةً إذا كانت السياسات غير واضحة أو غير ضرورية وإذا لم يكن مطلوباً من الجميع اتباعها. وبالتالي، يمكن أن تقلل هذه السياسات من رضا المعلمين إذا لم تكن عادلة وتتطبق على الجميع بالتساوي.

- **الإشراف:** فلتقليل حالات عدم الرضا في هذا المجال، يجب أن تعتمد الإدارة المدرسية على تعيين المشرف المناسب، باعتبار أن الموظفين الجيدين لا يشكلون دائماً مشرفين جيدين، نظراً لأن دور المشرف صعب للغاية، ويتطلب مهارات قيادية وقدرة على معاملة جميع

الموظفين بإنصاف، ويمكن للمعلمين الذين يعملون في ظل ظروف إشرافيه قليلة والذين يتمتعون باستقلالية أكبر في تنفيذ عملهم، أن يتمتعوا بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

- **الأجور:** والذي يعتبره المعلمون بمثابة تعبير عن تقدير النظام المدرسي لعملهم، وبالتالي لا يمكن فصله تمامًا عن الرضا الوظيفي، إذ أنّ عدم المساواة في الأجور تؤدي إلى عدم الرضا. وتعتبر أجور المعلمين مصدر قلق للمعلمين، ولإدارة المدرسية، لأنّ المعلمين يشكلون أكبر مجموعة موظفين والذين يشغلون الجزء الأكبر من ميزانية التشغيل. وبالتالي، فإنّ الرضا عن الأجور يؤثر على الرضا الوظيفي العام، ومستوى الحافزية والأداء، والتغيب عن العمل ودوران العمل.

- **فرص الترقية والنمو المهني:** والتي هي فرص التقدم في التسلسل الهرمي، فالنقص الملحوظ في فرص الترقية يعد أحد أقوى أسباب ترك المعلمين لعملهم، وتصوراتهم حول فرصة الترقية من المحددات التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي.

- **ظروف العمل:** والتي تشمل ساعات العمل والظروف المادية المتوفرة في بيئة العمل. ولتحقيق الرضا الوظيفي ينبغي توفير بيئة مدرسية داعمة تسمح للمعلمين بالتركيز على القيام بمهامهم التدريسية، وتساعدهم على التحسين المهني وتعترف بمساهماتهم في التعليم لرفع الروح المعنوية والكفاءة.

ووفقاً للاغكا (Lalagka, 2017) فإنه من المهم جداً أن تعتمد الإدارة المدرسية على تحقيق رضا المعلمين الوظيفي، باعتبار أنّ دورهم أساسي في تنمية إنجازات الطلبة، وتنميتهم انفعالياً، واجتماعياً ومهنياً، أي أنّ المعلمين هم الذين يشكلون سلوك ومواقف مواطني المستقبل ضمن مجتمع متطور. كما تعتمد فعالية المجتمع المدرسي على رضا المعلمين، والذي يتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية والداخلية.

ونظراً لأنّ الرضا الوظيفي يعكس شعور المعلمين حيال عملهم في مجال التدريس، والذي يمكن تحديده من خلال التوازن المتحقق بين مدخلات الدور الوظيفي كالتعليم ووقت العمل والجهد المبذول ومخرجات هذا الدور كالأجور والمزايا الإضافية وظروف العمل. وبالتالي، فيمكن أن يؤثر الرضا الوظيفي للمعلمين بشكلٍ كبير على جوانب الحياة المدرسية فيما يتعلق بالتزامهم التنظيمي وأدائهم الوظيفي والمخرجات التعليمية والتربوية (Werang & Agung, 2017).

العلاقة بين المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي

إنّ العمل على توفير نظام مساءلة فعال ضمن معايير مناسبة ومفيدة من حيث تعريف الأداء وأدوات التقييم وتوفير التغذية الراجعة، يؤدي إلى تنمية المواقف الإيجابية لدى العاملين كالرضا الوظيفي نتيجة تحقيق تقييمات أداء عادلة ذات مغزى. وهذا ويعد العمل على تحسين أداء المؤسسة من خلال التركيز على مستوى أداء العاملين ومن خلال المساءلة الإدارية، ذو تأثيرات متباينة على الصحة النفسية للموظفين وعلى رضاهم الوظيفي وبالتالي على مستوى دوران العمل (Hang & Hong, 2019).

وحيث أنّ الرضا الوظيفي يتضمن بعدين هما الأحداث والذي يشمل مستوى المسؤولية الممنوحة للفرد في عمله، والعوامل التي تتضمن الجوانب الوظيفية. فإنّ تأطير أسباب الرضا الوظيفي بهذه الطريقة يشير إلى أنّ المساءلة قد تلعب دوراً رئيسياً في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأنّ شرط المساءلة أو علاقة العامل مع وكيل المساءلة من الممكن أن يؤثر على الرضا الوظيفي وعن سياق العمل، حيث تؤثر المساءلة على أفكار الفرد ومشاعره وهويته، وعلى قرارات الأفراد العاملين وسلوكياتهم بسبب الدور الذي تلعبه التقييمات من قبل الآخرين على حاجة الفرد لبناء ضرورته ومكانته في مكان العمل. ويمكن تحقيق فاعلية المساءلة من خلال ثلاث جوانب هي مستوى جودة

هيكله التوقعات، وأهمية المهام والقرارات، وجودة العلاقة بين الفرد الذي يخضع للمساءلة والشخص المسؤول أمامه، والتي تعد في نفس الوقت ذات تأثير على مستويات الرضا الوظيفي، حيث أن الغموض والافتقار إلى الهيكلية المناسبة تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، في حين تقلل التوقعات المنظمة جيداً من التخوف من التقييم، كما وأن تحديد المهام والأدوار الوظيفية التي يتمتع من خلالها العاملين بالاستقلالية يعزز الرضا الوظيفي (Argon, 2015).

ويرى الحارثي وعطية (2019) بأن العمل على تحسين معايير نظام المساءلة الإدارية في المؤسسات التربوية أحد الأمور الضرورية التي تعتمد على تحقيق العدالة والموضوعية، وبالتالي زيادة مستوى رضا العاملين الوظيفي في هذه المؤسسات، مما يسهم في رفع مستوى أدائهم وجودته وأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وهذا الأمر يدعو إلى الاستمرار في تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس لتأثيرها الإيجابي على تحسين مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

قامت الباحثة بالاطلاع على معظم الدراسات والبحوث العلمية التي تطرقت إلى موضوع المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي لدى المؤسسات الأكاديمية والتربوية والمهنية، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات ذات العلاقة بالمساءلة الإدارية

قام أبو شرخ والأسود (2020) بدراسة في فلسطين هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من (479) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية اختيروا بالريقة الطبقيّة العشوائية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال استخدام الاستبانة. توصلت

النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً. أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية، لصالح منطقتي شرق خانينونس وشمال غزة، في حين لم تظهر فروق في ضوء متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

أجرى الثبتي والألفي (2019) دراسة في السعودية 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 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 الديمقراطية السائد من وجهة نظر المعلمين هو القيادة الديمقراطية حيث جاء بدرجة مرتفعة. بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة الأنماط القيادية والمساءلة الإدارية تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية.

قام أبو كوش والبركات والشريمان (2018) بدراسة في فلسطين هدفت إلى تعرف درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر. تكونت عينة الدراسة من (323) معلماً ومعلمة اختيروا عشوائياً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر كانت عالية. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وعمدت دراسة إيرداغ (Erdag, 2017) في تركيا لتعرف آثار ضغوط الأداء الأكاديمي على سياسات المساءلة الإدارية. تكونت عينة الدراسة من (357) معلماً ومعلمة و(154) مديراً ومديرة اختيروا بالطريقة العنقودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين مستوى ضغوط الأداء الأكاديمي وسياسات المساءلة الإدارية، حيث تكون ضغوط الأداء الأكاديمي مزيداً من الدعم لسياسة المدارس بشأن المساءلة الإدارية.

وهدفت دراسة حتاملة وسلامة (2017) في الأردن إلى الكشف عن العلاقة بين تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر القادة الإداريين. تكونت عينة الدراسة من (272) قائداً تربوياً بمجمل (18) مديراً و(126) رئيس قسم تم اختيارهم من (6) مديريات تعليمية بالطريقة العنقودية العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال الاستبانة. أظهرت النتائج أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وبين تطبيق الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم.

وأجرت عيسان والخروصي (2016) دراسة في سلطنة عُمان لتعرف متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية من وجهة نظر مديريها. تكونت عينة الدراسة من (171) مديراً ومديرة من مديري المدارس الحكومية اختيروا عشوائياً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. بينت النتائج أن متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية كان مرتفعاً من وجهة نظر المديرين. أظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائياً في متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية في ضوء متغير المؤهل العلمي، لصالح الدكتوراه والماجستير، في حين لم يكن هناك فروق دالة احصائياً

في متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية في ضوء متغير النوع الاجتماعي والخبرة الوظيفية.

أجرت بال (Ball, 2016) دراسة في كندا هدفت التعرف على كيفية إدارة مديري المدارس الابتدائية توقعات المساءلة المتعددة في عملهم. تكونت عينة الدراسة من (16) مديراً ومديرة من مديري المدارس. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المقابلة شبه المنظمة. بينت نتائج الدراسة أنّ مستوى المساءلة المفروض من قبل مجالس المدارس ووزارة التربية والتعليم كان مرتفعاً. وأشارت النتائج أنّ حجم الطلبات المفروضة على مديري المدارس الابتدائية من خلال أشكال المساءلة يزيد من مستوى عمل المديرين. كشفت النتائج أنّ أشكال المساءلة غير القابلة للتفاوض يؤثر على كيفية عمل بعض مديري المدارس الابتدائية، يتسبب بارتفاع مستوى التوتر لدى المديرين لما يتعلق بما يرون أنه جوانب مهمة من عملهم. كشفت النتائج أن مديري المدارس الابتدائية يستخدمون مجموعة من الاستراتيجيات والدعم لتحقيق توقعات المساءلة البيروقراطية المتزايدة، مع احترام جوانب المساءلة الأخلاقية الخاصة باحتياجات السياقات المدرسية الخاصة بهم.

في حين أجرت الشخوت (2016) دراسة في الأردن هدفت إلى تقصي درجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (407) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. تمثلت نتائج الدراسة في أنّ درجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية، ومستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية كانا مرتفعين في مديرية التربية والتعليم التابعة لمنطقة الزرقاء الثانية. كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية تُعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة البكالوريوس، ولم يكن هناك

فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، وإلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة البكالوريوس، ولم يكن هناك فروقاً دالة إحصائياً تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية. كما تبين وجود علاقة إيجابية طردية بين درجة المساءلة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية.

هدفت دراسة أرغون (Argon, 2015) في تركيا إلى تعرف تصورات المعلمين والإداريين حول مستوى المساءلة لدى مديري المدارس الابتدائية. تكونت عينة الدراسة من (42) معلماً ومعلمة و(11) مديراً و(3) مساعدين اختيروا بالطريقة القصدية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المقابلة شبه المنظمة المكونة من أسئلة مفتوحة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة إلى أنّ مديري المدارس الابتدائية لا يمتلكون خصائص المساءلة بصورة عالية. كما أشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة العمل على إخضاع جميع العاملين في المدارس للمساءلة، وإلى أنّ مديري المدارس لا ينبغي أن يكونوا مسؤولين أمام رؤسائهم فحسب، وأنّ السبب الأهم للمساءلة يأتي من مطلب المديرين بالاضطلاع بمسؤولياتهم بشكلٍ صحيح وبما يتماشى مع القانون. بينت النتائج أنّ المساءلة تؤدي على تكوين مناخ إيجابي في المدارس.

الدراسات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي

هدفت دراسة أيغون (Aygun, 2021) في تركيا إلى تعرف العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية لدى معلمي التربية البدنية والرياضية. تكونت عينة الدراسة من (146) معلماً ومعلمة من معلمي التربية البدنية والرياضية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبانة الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية كأدوات لجمع البيانات. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين

الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية لدى معلمي التربية البدنية والرياضية، كما كشفت النتائج بأن العوامل النفسية والبيئية، وظروف العمل، ومستوى التواصل لها دور فعال في تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية.

أجرى الزهراني وشريف (2020) دراسة في السعودية هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، من خلال عينة عشوائية مكونة من (253) معلمة من معلمات المدارس الحكومية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. كشفت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية كانت عالية جداً، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات كان بدرجة عالية جداً أيضاً. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات.

وقام شيترا (Chitra, 2020) بدراسة في الهند هدفت إلى تعرف أثر الإجهاد المهني على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس خلال جائحة كورونا (COVID-19). تكونت عينة الدراسة من (252) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس المرحلة الثانوية في المدارس الخاصة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مقياس الإجهاد المهني والرضا الوظيفي. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإجهاد الوظيفي والرضا الوظيفي، كما بينت الدراسة وجود أثر للمهام التعليمية الإضافية التي فرضتها الفصول الدراسية الافتراضية على مستوى الإجهاد الوظيفي والرضا الوظيفي. بينت النتائج وجود فروق في مستويات الإجهاد الوظيفي تُعزى إلى متغير الجنس، لصالح الإناث، وتُعزى لمتغير العمر، لصالح أقل من 30 سنة، وتُعزى لمتغير الدخل الشهري، لصالح الأقل دخلاً، ولصالح سنوات الخبرة، لصالح أقل من 5 سنوات، ولصالح المستوى التعليمي،

لصالح البكالوريوس. كما بينت النتائج وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغير الجنس، لصالح الذكور، وتُعزى لمتغير الدخل الشهري، لصالح الأكبر دخلاً، ولصالح سنوات الخبرة، لصالح أكثر من 10 سنوات، في حين لم توجد فروق في مستويات الرضا الوظيفي تُعزى لمتغير العمر والمستوى التعليمي.

وهدف دراسة الشهري (2020) في السعودية الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال عينة مكونة من (357) معلماً من معلمي المدارس الحكومية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية كان مرتفعاً من وجهة نظرهم، وأن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية كان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس والرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

في حين هدفت دراسة باليوس وريفيرا وباليوس (Baluyos, Rivera & Baluyos, 2019) في الفلبين إلى تعرف علاقة الرضا الوظيفي للمعلمين بأدائهم الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال عينة مكونة من (104) مديراً ومديرة من مديري المدارس و(313) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً. أظهرت النتائج أن مستوى رضا المعلمين عن إشراف رؤساء المدارس والأمن الوظيفي يؤثران بشكل عكسي على أدائهم الوظيفي.

وعمدت دراسة نيغما وسيلفاباسكار وسوروليفيل وألاميلو وجوسي (Nigama, Selvabaskar,) و (Surulivel, Alamelu & Joice, 2018) في الهند على تعرف مستوى الرضا الوظيفي لدى

المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال عينة تكونت من (100) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الخاصة والحكومية اختيروا بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان متوسطاً. بينت النتائج عدم وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين تُعزى إلى الجنس، ونوع المدرسة (خاصة، حكومية).

في حين أجرى نهوتا ونهوتا (Nhuta & Nhuta, 2017) دراسة في أفريقيا هدفت التحقق من مستويات الرضا الوظيفي والدافع نحو العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة والحكومية في زيمبابوي. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي من خلال عينة مكونة من (250) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم عشوائياً. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أنّ مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان متوسطاً. وبينت النتائج وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي بين المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة لصالح معلمي المدارس الخاصة والذين أظهروا مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنةً لمعلمي المدارس الحكومية. أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ دافع المعلمين للانخراط في مهنة التعليم يتمثل في الرغبة بالعمل مع الصغار، وفي الأجور والفوائد، الأمن الوظيفي المتوقع.

وقام أنساه-هوغيس (Ansa-Hughes, 2016) بدراسة في غانا للتعرف على الرضا الوظيفي لدى المعلمين. تم استخدام المنهج الكمي من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (306) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية. وتم استخدام الاستبانة في عملية جمع البيانات. بينت النتائج أنّ مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان منخفضاً. أشارت النتائج إلى أنّ العديد من المعلمين يفضلون تغيير مهنتهم نتيجة تدني مستوى الرضا الوظيفي، وتدني مستوى الأمن الوظيفي.

وهدفت دراسة عزيمة (2015) في العراق تعرف علاقة النمط القيادي الإداري لمديري المدارس بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة. تكونت عينة الدراسة من (225) معلماً من معلمي المرحلة المتوسطة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مقياس الأنماط القيادية، ومقياس الرضا الوظيفي. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى القيادة الإدارية لدى المديرين كان متوسطاً، في حين أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية معنوية بين الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة ونمط القيادة الإدارية لمديري المدارس.

الدراسات ذات العلاقة بالمساءلة الإدارية والرضا الوظيفي

قام الحارثي وعطية (2019) بدراسة في السعودية هدفت إلى تعرف درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة تربة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. تكونت عينة الدراسة من (608) معلماً. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال استخدام الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس كان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين، كما وأن مستوى الرضا الوظيفي كان مرتفعاً لدى المعلمين من وجهة نظرهم. وبينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق المساءلة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس، ونوع المؤهل، لصالح فئة التربوي. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين درجة تطبيق قادة المدارس للمساءلة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

أجرت أبو حمدة (2008) دراسة في الأردن هدفت تعرف درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (309) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية. ولتحقيق

أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي من خلال الاستبانة. بينت النتائج أنّ مستوى تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس الثانوية الخاصة كان مرتفعاً، وإلى أنّ مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة كان متوسطاً. أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة احصائياً في مستوى تطبيق المساءلة الإدارية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح 15 سنة فأكثر، وتُعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة البكالوريوس فما دون، في حين لم توجد فروق في ضوء متغير الجنس، كما أشارت إلى وجود فروق دالة احصائياً في مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في ضوء متغير الجنس، لصالح الذكور، في حين لم توجد فروق في ضوء متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي. كشفت النتائج عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين مستوى تطبيق المساءلة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يتبين من خلال عرض الدراسات السابقة تنوع وتباين أهدافها، فمن الدراسات التي تناولت المساءلة الإدارية دراسة أبو كوش والبركات والشمران (2018) التي هدفت إلى تعرف درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، ودراسة بال (Ball, 2016) التي هدفت التعرف على كيفية إدارة مديري المدارس الابتدائية توقعات المساءلة المتعددة في عملهم. ومن الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي دراسة باليوس وريفيرا وباليوس (Baluyos, Rivera & Baluyos, 2019) التي عمدت على دراسة علاقة الرضا الوظيفي للمعلمين بأدائهم الوظيفي، ودراسة نهوتا ونهوتا (Nhuta & Nhuta, 2017) التي هدفت التحقق من مستويات الرضا الوظيفي والدافع نحو العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة والحكومية، ودراسة عزيمة (2015) التي هدفت إلى تعرف علاقة النمط القيادي الإداري لمديري المدارس بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة المتوسطة. في حين تعمد الدراسة الحالية على دراسة العلاقة بين المساءلة الادارية والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، إذ لم تجد الباحثة -حسب اطلاعها- سوى القليل من الدراسات التي تناولت علاقة هذين المتغيرين ببعضهما البعض وخاصةً في الميدان التربوي، حيث قامت دراسة الحارثي وعطية (2019).

ومن حيث عينة الدراسة، تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات كدراسة أبو شرخ والأسود (2020)، ودراسة شينترا (Chitra, 2020)، ودراسة أنساه-هوغيس (AnsaH-Hughes, 2016) اللاتي عمدنَّ على استخدام عينة من معلمي ومعلمات المدارس، في حين تختلف مع دراسة إيرداغ (Erdag, 2017)، ودراسة باليوس وريفيرا وباليوس (Baluyos, Rivera & Baluyos, 2019) اللتان استخدمتا عينة مكونة من عدد من المديرين والمعلمين، ودراسة عيسان والخروصي (2016)

التي استخدمت عينة من المديرين والمديرات فقط.

كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهجية المتبعة مثل دراسة الثبتي والأففي (2019)، ودراسة حتاملة وسلامة (2017)، ودراسة الشهري (2020)، ودراسة باليوس وريفيرا وباليوس (Baluyos, Rivera & Baluyos, 2019) اللاتي عمدنَّ على استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

ومن حيث الأداة المستخدمة في جمع البيانات، فقد استخدمت دراسة بال (Ball, 2016) ودراسة أرغون (Argon, 2015) المقابلة شبه المنظمة، في حين عمدت الدراسة الحالية على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي بذلك تتفق مع العديد من الدراسات السابقة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عملها على الربط بين متغيرين تنظيميين مهمين يعمدان على التأثير بصورة كبيرة على سير العمل في المؤسسات التربوية وهما المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي، وبالتالي فإنَّ الدراسة الحالية ستعتمد على إثراء المكتبة العربية بالعديد من المعلومات حول علاقة هذين المتغيرين ببعضهما البعض في الميدان التربوي. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العمل على تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها والمنهجية الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، بالإضافة إلى تحديد أساليب التحليل الإحصائي الملائمة وفي مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يوضح هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وكيفية اختيارها والمصادر المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات، صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة كما يأتي:

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، بهدف تعرف على المساءلة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية وتعليم لواء الشونة الجنوبية حيث بلغ الإجمالي (787) معلماً ومعلمة منهم (287) معلماً و(500) معلمة خلال الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2022/2021.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة باستخدام الجداول الإحصائية التي تحدد حجم العينة الممثلة مثل جدول (Margan & Kerjcie, 1970)، وبلغ عدد أفراد العينة (269) معلماً، ومعلمة من معلمي لواء الشونة الجنوبية، تم تعباً (330) استبانة من قبل العينة، واعتمدت في التحليل الإحصائي، بمستوى ثقة (95%) وبمستوى خطأ (5%)، الجدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية، كالاتي:

الجدول (1)
توزيع أفراد العينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الديمغرافية

متغيرات الدراسة	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	151	45.8
	أنثى	179	54.2
المؤهل العلمي	بكالوريوس	194	58.8
	دبلوم عال	83	25.2
	دراسات عليا	53	16.1
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	97	29.4
	5-10	96	29.1
	أكثر من 10 سنوات	137	41.5
المجموع		330	100.0

أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير استبانة تقوم على قياس درجة المساعلة الإدارية ورضا الوظيفي في مدارس مديرية تربية وتعليم لواء الشونة الجنوبية من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة أبو شرح والأسود (2020) ودراسة أبو كوش والبركات والشрман (2018) ودراسة الثبيني والألفي (2019)، ودراسة سعادة (2019) ودراسة علي (2020). وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (43) فقرة، وأصبحت (42) فقرة بصورتها النهائية بعد التأكد من صدقها وثباتها، وعليه تكونت الاستبانة من ثلاثة محاور:

المحور الأول: يشمل لمتغيرات الديمغرافية: الجنس: (ذكر، أنثى)، المؤهل العلمي: (بكالوريوس، دبلوم عالي، دراسات عليا)، سنوات الخبرة: (5 سنوات فأقل، 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المحور الثاني: المساعلة الإدارية من وجه نظر المعلمين والمكون من فقرة موزعة على (5) مجالات على النحو التالي: مجال الانضباط الوظيفي ويتكون من (8) فقرات، ومجال العمل الإنجاز

ويتكون من (7) فقرة، ومجال العلاقات الإنسانية ويتكون من (7) فقرات، ومجال أخلاقيات الوظيفة ويتكون من (6) فقرات، المجال الخامس: الرضا الوظيفي المكون من (15) فقرة.

وقد تم استخدام سلم ليكرت خماسي، إذ انقسمت إلى خمسة مستويات على النحو الآتي: موافق بشدة وأعطيت درجة (5)، موافق وأعطيت درجة (4)، محايد وأعطيت درجة (3)، غير موافق وأعطيت درجة (2)، غير موافق بشدة وأعطيت درجة (1) للإجابة على تلك الفقرات، وتمثل الدرجة (5) درجة مرتفعة جداً، كما تمثل الدرجة (1) درجة متدنية.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة بطريقتين هما:

أولاً: الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (7) من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في أصول التربية والإدارة التربوية في عدد من الجامعات الأردنية، والملحق (2) يبين أسماء المحكمين، إذ تم الطلب منهم العمل على النظر في محتوى الاستبانة ببيان مدى انتماءه العبارة للمحور الذي تندرج تحته، وملاءمة الصيغة اللغوية ووضوحها، وتم العمل بالأخذ بالتعديلات المقترحة التي وافق عليها (80%) فأكثر من المحكمين. وبذلك تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (42) فقرة موزعة على (5) مجالات على النحو التالي: مجال الانضباط الوظيفي ويتكون من (7) فقرات، ومجال العمل الإنجاز ويتكون من (7) فقرة، ومجال العلاقات الإنسانية ويتكون من (7) فقرات، ومجال أخلاقيات الوظيفة ويتكون من (6) فقرات، ومجال الرضا الوظيفي ويتكون من (15) فقرة، كما يبين الملحق (3).

ثانياً: صدق البناء لأداة الدراسة

لأغراض التحقق من صدق البناء لأداة الدراسة تم اختيار عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية لواء الشونة الجنوبية، وتم حساب معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليها، والجدول رقم (2) يبين ذلك:

الجدول (2)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
** .69	** .80	29	** .83	** .87	15	** .77	** .80	1
** .66	** .78	30	** .83	** .87	16	** .91	** .92	2
** .75	** .79	31	** .78	** .86	17	** .64	** .80	3
** .68	** .77	32	** .90	** .91	18	** .88	** .95	4
** .80	** .80	33	** .84	** .90	19	** .75	** .87	5
** .88	** .91	34	** .84	** .89	20	** .84	** .91	6
** .69	** .83	35	** .93	** .93	21	** .72	** .81	7
** .81	** .90	36	** .88	** .90	22	** .84	** .84	8
** .80	** .83	37	** .89	** .93	23	** .94	** .96	9
** .78	** .81	38	** .91	** .97	24	** .86	** .93	10
** .88	** .94	39	** .86	** .91	25	** .83	** .93	11
** .50	** .52	40	** .89	** .94	26	** .87	** .92	12
** .83	** .88	41	** .80	** .88	27	** .81	** .86	13
** .66	** .78	42	** .70	** .81	28	** .79	** .91	14

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يوضح جدول رقم (2) حساب مؤشرات صدق البناء استناداً الى معاملات الارتباط (بيرسون)

لكل فقرة من فقرات الاستبانة مع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مرتفعة ودالة إحصائية، ولذلك

لم يتم حذف أي من هذه الفقرات، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين

(0.94-0.50)، ومع المجال (0.97-0.52)

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول رقم (3) يبين ذلك:

الجدول (3)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها وبالدرجة الكلية

المساءلة الإدارية	الرضا الوظيفي	أخلاقيات الوظيفة	العلاقات الإنسانية	العمل والإنجاز	الانضباط الوظيفي	
					1	الانضباط الوظيفي
				1	** .890	العمل والإنجاز
			1	** .894	** .910	العلاقات الإنسانية
		1	** .914	** .845	** .842	أخلاقيات الوظيفة
	1	** .839	** .795	** .783	** .721	الرضا الوظيفي
1	** .917	** .944	** .953	** .935	** .914	الدرجة الكلية

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً،

مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)

بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30)

معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول

رقم (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة

الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

الجدول (4)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	المجالات
0.78	0.84	الانضباط الوظيفي
0.82	0.83	العمل والإنجاز
0.79	0.80	العلاقات الإنسانية
0.80	0.85	أخلاقيات الوظيفة
0.81	0.86	الرضا الوظيفي
0.84	0.89	الدرجة الكلية

معييار تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح استبانة المساءلة الإدارية، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

قليلة	من 1.00-2.33	-
متوسطة	من 2.34-3.67	-
مرتفعة	من 3.68-5.00	-

وهكذا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (3)}}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

- المتغير المستقل: المساءلة الإدارية.
- المتغير التابع: الرضا الوظيفي.
- المتغيرات الوسيطة: الجنس (ذكر، أنثى)، الخبرة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم عالي، دراسات عليا).

إجراءات الدراسة

للعمل على تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع الإجراءات التالية:

1. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة لغايات تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها.
2. إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية، ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص للنظر في محتواها.
3. الحصول على كتاب تسهيل المهمة من الجامعة إلى مدير التربية في مديرية تربية وتعليم لواء الشونة الجنوبية لتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ولتوجيه كتاب تسهيل مهمة إلى مدارس لواء الشونة الجنوبية من أجل تسهيل مهمة الباحثة.
4. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية بعد تطبيق الدراسة على العينة الاستطلاعية.
5. تطبيق الدراسة على عينة الدراسة بعد توضيح أهدافها.
6. جمع الاستبانة، وترميزها، وإجراء المعالجات الإحصائية واستخراج النتائج باستخدام برنامج التحليلي الإحصائي (SPSS).

المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول والثالث.
- اختبار (T-Test) وتحليل التباين، واختبار شففيه (Scheffe) للإجابة عن السؤال الثاني والرابع.
- حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) للإجابة على السؤال الخامس.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على المساءلة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، وفيما يلي نتائج الدراسة وفق أسئلتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة المساءلة الإدارية في مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الشونة الجنوبية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية في مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الشونة الجنوبية، والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية في مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر المعلمين الجنوبية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الانضباط الوظيفي	3.94	.823	مرتفعة
3	العلاقات الإنسانية	3.90	.884	مرتفعة
2	العمل والإنجاز	3.89	.848	مرتفعة
4	أخلاقيات الوظيفة	3.89	.871	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.91	.806	مرتفعة

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.89-3.94)، حيث جاء

الانضباط الوظيفي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.94)، بينما جاء كل من العمل

والإنجاز، وأخلاقيات الوظيفة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.89)، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية في مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الشونة الجنوبية ككل (3.91).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: الانضباط الوظيفي

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالانضباط الوظيفي مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	يصدر المساءلة الإدارية بشكل متدرج للمعلمين (شفوياً، كتابياً)	4.03	.935	مرتفعة
6	يحرص على تطبيق الأنظمة والتشريعات عند إصدار المساءلة الإدارية	3.96	.987	مرتفعة
1	يوضح أسباب المساءلة الإدارية للمعلمين	3.95	.963	مرتفعة
7	يلتزم بالتسلسل الهرمي عند إصدار المساءلة الإدارية للمعلمين	3.95	.982	مرتفعة
5	يتبنى نظام رقابة معن للمعلمين قبل إصدار المساءلة الإدارية	3.92	.997	مرتفعة
2	يحرص على توضيح نقاط القوة عند مساءلة المعلمين	3.91	.949	مرتفعة
4	يعتمد الشفافية عند القيام بالمساءلة الإدارية للمعلمين	3.88	1.040	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.94	.823	مرتفعة

يبين الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.88-4.03)، حيث جاءت

الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يصدر المساءلة الإدارية بشكل متدرج للمعلمين (شفوياً، كتابياً) في

المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.03)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها "يعتمد الشفافية

عند القيام بالمساءلة الإدارية للمعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.88). وبلغ المتوسط

الحسابي لمجال الانضباط الوظيفي ككل (3.94).

المجال الثاني: العمل والإنجاز

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعمل والإنجاز مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	يتابع تطبيق الأنظمة والقوانين من قبل المعلمين	3.97	.948	مرتفعة
10	يعتمد البيانات والمعلومات الدقيقة عند إصدار المساءلة الإدارية	3.92	.927	مرتفعة
13	يعلن عن إجراءات المساءلة الإدارية لجميع العاملين في المدرسة	3.89	.963	مرتفعة
11	يقيم أداء المعلمين حسب إنجازاتهم	3.88	1.015	مرتفعة
12	يطور إنجازات المعلمين من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة	3.88	.987	مرتفعة
8	ينشر ثقافة المساءلة الإدارية بين المعلمين	3.86	.977	مرتفعة
14	يوظف استخدام التكنولوجيا عند إصدار المساءلة الإدارية.	3.81	1.015	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.89	.848	مرتفعة

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.81-3.97)، حيث

جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "يتابع تطبيق الأنظمة والقوانين من قبل المعلمين" في المرتبة

الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.97)، بينما جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "يوظف استخدام

التكنولوجيا عند إصدار المساءلة الإدارية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81). وبلغ

المتوسط الحسابي لمجال العمل والإنجاز ككل (3.89).

المجال الثالث: العلاقات الإنسانية

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً
حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفعة	.998	3.94	يشجع التعاون المتبادل بين المعلمين لتبادل الخبرات التطويرية	21
مرتفعة	.996	3.93	يؤمن بيئة مدرسية آمنة ضمن آلية إجراءات المساءلة الإدارية	20
مرتفعة	1.012	3.92	يرفع الروح المعنوية للمعلمين في المواقف الضاغطة	19
مرتفعة	.971	3.91	يحترم تبريرات المعلمين المتعلقة المساءلة الإدارية	15
مرتفعة	.996	3.91	يطبق المساءلة الإدارية على المعلمين دون تحيز	16
مرتفعة	.999	3.86	يوازن بين مصلحة المدرسة العامة ومصلحة المعلمين عند إصدار المساءلة	18
مرتفعة	1.020	3.85	يشارك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لنقاط الضعف الواردة في المساءلة الإدارية	17
مرتفعة	.884	3.90	الدرجة الكلية	

يبين الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.85-3.94)، حيث

جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على "يشجع التعاون المتبادل بين المعلمين لتبادل الخبرات

التطويرية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، بينما جاءت الفقرة رقم (17) ونصها

"يشارك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لنقاط الضعف الواردة في المساءلة الإدارية" بالمرتبة

الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.85). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال العلاقات الإنسانية ككل

(3.90).

المجال الرابع: أخلاقيات الوظيفة

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة مرتبة تنازلياً
حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
23	يعط وقتاً كافياً لتعديل الأداء بعد إصدار المساءلة الإدارية للمعلمين	3.94	.958	مرتفعة
22	يثنى على المعلم الذي يعدّل مسار أدائه بعد صدور المساءلة الإدارية بطرق مختلفة	3.92	.934	مرتفعة
24	يعزز المسؤولية الأخلاقية لدى المعلمين في المدرسة التي لها علاقة بالمساءلة الإدارية	3.90	.969	مرتفعة
27	يتراجع عن المساءلة الإدارية بلباقة عند ثبوت تبريرات المعلمين	3.89	.992	مرتفعة
26	يتصف بالمرونة عند تدرجة بالمساءلة الإدارية	3.87	1.004	مرتفعة
25	يحرص أن يكون الأنموذج القدوة في تقبل النقد البناء	3.84	1.011	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.89	.871	مرتفعة

يبين الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.84-3.94)، حيث

جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على "يعط وقتاً كافياً لتعديل الأداء بعد إصدار المساءلة الإدارية

للمعلمين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، بينما جاءت الفقرة رقم (25) ونصها

"يحرص أن يكون الأنموذج القدوة في تقبل النقد البناء" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ

(3.84). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال أخلاقيات الوظيفة ككل (3.89).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة المساءلة

الإدارية تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

المساءلة الإدارية حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لأثر الجنس بينما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجدول رقم (10) يوضح ذلك:

أولاً: الجنس

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة ممارسة المساءلة الإدارية

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجالات
.001	328	-3.229	.886	3.79	151	ذكر	الانضباط الوظيفي
			.743	4.08	179	أنثى	
.006	328	-2.755	.949	3.75	151	ذكر	العمل والإنجاز
			.736	4.00	179	انثى	
.007	328	-2.726	.924	3.76	151	ذكر	العلاقات الإنسانية
			.833	4.02	179	انثى	
.022	328	-2.297	.924	3.77	151	ذكر	أخلاقيات الوظيفة
			.812	3.99	179	انثى	
.003	328	-3.026	.869	3.77	151	ذكر	الدرجة الكلية
			.729	4.03	179	انثى	

يتبين من الجدول رقم (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر الجنس

في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية وجاءت الفروق لصالح الإناث.

ثانياً: المؤهل العلمي

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	المجالات
.792	4.04	194	بكالوريوس	الانضباط الوظيفي
.870	3.87	83	دبلوم عال	
.814	3.70	53	دراسات عليا	
.823	3.94	330	المجموع	
.794	4.01	194	بكالوريوس	العمل والإنجاز
.897	3.78	83	دبلوم عال	
.892	3.61	53	دراسات عليا	
.848	3.89	330	المجموع	
.808	4.04	194	بكالوريوس	العلاقات الإنسانية
.973	3.72	83	دبلوم عال	
.922	3.67	53	دراسات عليا	
.884	3.90	330	المجموع	
.832	4.01	194	بكالوريوس	أخلاقيات الوظيفة
.892	3.77	83	دبلوم عال	
.914	3.66	53	دراسات عليا	
.871	3.89	330	المجموع	
.754	4.03	194	بكالوريوس	الدرجة الكلية
.869	3.79	83	دبلوم عال	
.818	3.67	53	دراسات عليا	
.806	3.91	330	المجموع	

يبين الجدول رقم (11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

ممارسة المساءلة الإدارية بسبب اختلاف فئات متغير المؤهل العلمي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية

بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول رقم (12) كما يلي:

الجدول (12)

تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة المساءلة الإدارية

المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانضباط الوظيفي	بين المجموعات	5.436	2	2.718	4.085	.018
	داخل المجموعات	217.564	327	.665		
	الكلي	223.000	329			
العمل والإنجاز	بين المجموعات	7.733	2	3.867	5.523	.004
	داخل المجموعات	228.931	327	.700		
	الكلي	236.665	329			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	9.381	2	4.690	6.188	.002
	داخل المجموعات	247.845	327	.758		
	الكلي	257.226	329			
أخلاقيات الوظيفة	بين المجموعات	7.050	2	3.525	4.757	.009
	داخل المجموعات	242.349	327	.741		
	الكلي	249.399	329			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.298	2	3.649	5.784	.003
	داخل المجموعات	206.307	327	.631		
	الكلي	213.605	329			

يتبين من الجدول رقم (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

تُعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الأداة ككل، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً

بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) كما هو مبين في

الجدول رقم (13):

الجدول (13)

المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة المساءلة الإدارية

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دبلوم عال	دراسات عليا
الانضباط الوظيفي	بكالوريوس	4.04			
	دبلوم عال	3.87	.18		
	دراسات عليا	3.70	*.34	.16	
العمل والإنجاز	بكالوريوس	4.01			
	دبلوم عال	3.78	.22		
	دراسات عليا	3.61	*.40	.18	
العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	4.04			
	دبلوم عال	3.72	*.32		
	دراسات عليا	3.67	*.38	.06	
أخلاقيات الوظيفة	بكالوريوس	4.01			
	دبلوم عال	3.77	.25		
	دراسات عليا	3.66	*.36	.11	
الدرجة الكلية	بكالوريوس	4.03			
	دبلوم عال	3.79	.25		
	دراسات عليا	3.67	*.37	.12	

* دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.يتبين من الجدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية $(\alpha = 0.05)$ بين بكالوريوس من

جهة وكل من دبلوم عال، ودراسات عليا ، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية للمساءلة

الإدارية وابعادها لصالح البكالوريوس.

ثالثاً: سنوات الخبرة

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية حسب متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	المجالات
.786	4.06	97	اقل من 5 سنوات	الانضباط الوظيفي
.824	3.88	96	5-10	
.845	3.90	137	أكثر من 10 سنوات	
.823	3.94	330	المجموع	
.821	3.99	97	اقل من 5 سنوات	العمل والإنجاز
.846	3.82	96	5-10	
.867	3.86	137	أكثر من 10 سنوات	
.848	3.89	330	المجموع	
.781	4.04	97	اقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية
.921	3.79	96	5-10	
.920	3.88	137	أكثر من 10 سنوات	
.884	3.90	330	المجموع	
.832	4.02	97	اقل من 5 سنوات	أخلاقيات الوظيفة
.838	3.82	96	5-10	
.915	3.85	137	أكثر من 10 سنوات	
.871	3.89	330	المجموع	
.753	4.03	97	اقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.824	3.83	96	5-10	
.825	3.88	137	أكثر من 10 سنوات	
.806	3.91	330	المجموع	

يبين الجدول رقم (14) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

ممارسة المساءلة الإدارية بسبب اختلاف فئات متغير سنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية

بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول رقم (15):

الجدول (15)

تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على درجة ممارسة المساعلة الإدارية

المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الانضباط الوظيفي	بين المجموعات	2.051	2	1.025	1.518	.221
	داخل المجموعات	220.949	327	.676		
	الكلي	223.000	329			
العمل والإنجاز	بين المجموعات	1.571	2	.785	1.092	.337
	داخل المجموعات	235.094	327	.719		
	الكلي	236.665	329			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	3.000	2	1.500	1.929	.147
	داخل المجموعات	254.226	327	.777		
	الكلي	257.226	329			
أخلاقيات الوظيفة	بين المجموعات	2.363	2	1.182	1.564	.211
	داخل المجموعات	247.036	327	.755		
	الكلي	249.399	329			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.095	2	1.048	1.620	.200
	داخل المجموعات	211.510	327	.647		
	الكلي	213.605	329			

يتبين من الجدول رقم (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

تُعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات وفي الأداة ككل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا

الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر معلمي

مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية، والجدول رقم (16) يوضح ذلك:

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أقوم بإنجاز المهام المفوضة إلي من قبل مدير المدرسة	4.14	.886	مرتفعة
8	أطور مهاراتي ضمن خطة تنمية المعلمين مهنياً	4.04	.935	مرتفعة
2	أحرص على تقديم مقترحات تطويرية للمدير	4.03	.899	مرتفعة
5	أقن استخدام وسائل الاتصال في المدرسة	4.03	.962	مرتفعة
9	أقبل النقد البناء من زملائي	4.03	.959	مرتفعة
7	أشعر بالأمان نتيجة مشاركتي في صنع القرارات	4.01	.980	مرتفعة
4	يعطى لي هامشاً من الحرية لاختيار استراتيجيات التدريس	3.99	.956	مرتفعة
15	أتعاون مع زملائي في تنفيذ مهامهم بطرق إبداعية	3.99	.978	مرتفعة
6	أمنح فرصة للمشاركة في وضع الخطط الدراسية	3.98	.975	مرتفعة
10	أحصل على قدر كافٍ من التحفيز لإنجاز المهام الموكلة إلي	3.95	1.011	مرتفعة
12	يمنحني عملي التقدير الاجتماعي من زملائي	3.95	1.018	مرتفعة
3	أنتزع للعمل خارج نطاق الدوام الرسمي	3.90	.972	مرتفعة
14	يتبنى مدير المدرسة ملاحظاتي التطويرية	3.85	.988	مرتفعة
11	ألاحظ العدالة في توزيع المهام بين المعلمين	3.79	1.086	مرتفعة
13	أقتضى أجراً يتناسب مع ما أبذله من جهد في عملي	3.28	1.344	متوسط
	الدرجة الكلية	3.93	.804	مرتفعة

يبين الجدول رقم (16) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.28-4.14)، حيث

جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "أقوم بإنجاز المهام المفوضة إلي من قبل مدير المدرسة" في

المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.14)، بينما جاءت الفقرة رقم (13) ونصها "أقتضى أجراً

يتناسب مع ما أبذله من جهد في عملي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.28). وبلغ

المتوسط الحسابي لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة

الجنوبية من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية ككل (3.93).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة الرضا الوظيفي تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت" لأثر الجنس بينما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجدول رقم (17) يوضح ذلك:

أولاً: الجنس

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة الرضا الوظيفي

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
.001	328	-3.422	.896	3.77	151	ذكر	الرضا الوظيفي
			.690	4.07	179	أنثى	

يتبين من الجدول رقم (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر الجنس

وجاءت الفروق لصالح الإناث.

ثانياً: المؤهل العلمي

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	المجال
.801	4.05	194	بكالوريوس	الرضا الوظيفي
.834	3.79	83	دبلوم عال	
.693	3.72	53	دراسات عليا	
.804	3.93	330	المجموع	

يبين الجدول رقم (18) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي بسبب اختلاف فئات متغير المؤهل العلمي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول رقم (19):

الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي لأثر المؤهل العلمي على درجة الرضا الوظيفي

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المجال
.006	5.211	3.283	2	6.565	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		.630	327	205.993	داخل المجموعات	
			329	212.559	الكلي	

يتبين من الجدول رقم (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

تُعزى لأثر المؤهل العلمي، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام

تحليل التباين الأحادي حسب الجدول رقم (20):

الجدول (20)

المقارنات البعدية بطريقة شففيه (Scheffe) لأثر المؤهل العلمي على درجة الرضا الوظيفي

دراسات عليا	دبلوم عال	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	الفئات
			4.05	بكالوريوس
		*.25	3.79	دبلوم عال
	.07	*.33	3.72	دراسات عليا

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتبين من الجدول رقم (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين بكالوريوس من

جهة وكل من دبلوم عال، ودراسات عليا من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.

ثالثاً: سنوات الخبرة

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	المجال
.737	4.01	97	أقل من 5 سنوات	الرضا الوظيفي
.766	3.89	96	5-10	
.874	3.91	137	أكثر من 10 سنوات	
.804	3.93	330	المجموع	

يبين الجدول رقم (21) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

الرضا الوظيفي بسبب اختلاف فئات متغير سنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين

المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول رقم (22):

الجدول (22)

تحليل التباين الأحادي لأثر سنوات الخبرة على درجة الرضا الوظيفي

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المجال
.529	.638	.413	2	.826	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		.647	327	211.732	داخل المجموعات	
			329	212.559	الكلية	

يتبين من الجدول رقم (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

 $(\alpha=0.05)$ تُعزى لأثر سنوات الخبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة المساعدة الإدارية والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة المساعدة الإدارية والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، والجدول (23) يوضح ذلك:

الجدول (23)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة المساعدة الإدارية والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم

المجال	الانضباط الوظيفي	العمل والإنجاز	العلاقات الإنسانية	أخلاقيات الوظيفة	المساعدة الإدارية
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط بيرسون	** .635	** .691	** .714	** .777
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	330	330	330	330

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين جدول رقم (23) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة المساعدة الإدارية والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، في ضوء نتيجة أبعاد العلاقة الإيجابية لممارسة المساعدة الإدارية والرضا الوظيفي كلما ذات المساعدة الإدارية و زاد الرضا الوظيفي، كلما زاد مستوى المساعدة الإدارية و زاد شعور الرضا الوظيفي للمعلمين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالمساءلة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، كما يتضمن التوصيات التي تم التوصل لها في ضوء هذه النتائج التي خرجت بها الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما درجة ممارسة المساءلة الإدارية في مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الشونة الجنوبية؟"

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أنّ درجة ممارسة المساءلة الإدارية في مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم لواء الشونة الجنوبية جاءت ودرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتائج المرتفعة الى وعي عينة الدراسة بأهمية المساءلة الادارية وأهدافها وحرص المدير على تطبيقها لتصحيح أداء على العاملين في المدرسة من معلمين وإداريين، ونظراً لقدرة نظام المساءلة الفاعل على الوقوف أمام التحديات والمشكلات التي تعترض مدير المدرسة.

- وقد جاء في المرتبة الاولى مجال "الانضباط الوظيفي" ودرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك للالتزام عينة الدراسة والمدير بتطبيق القوانين والتشريعات التعليمية والتربوية مما يرفع من درجة الانضباط الوظيفي. ويعزز هذا التفسير ان الفقرة رقم (6) جاءت "يحرص على تطبيق الأنظمة والتشريعات عند إصدار المساءلة الإدارية" في المرتبة الثالث ودرجة مرتفعة، وقد جاءت الفقرة رقم (3) على المرتبة الاولى وتنص على "يصدر المساءلة الإدارية بشكل متدرج للمعلمين (شفوياً، كتابياً) ودرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة الى تطبيق عينة الدراسة التدرج في المساءلة الادارية للمعلمين

حول الاخطاء التي يرتكبونها، واعطاءهم مهلة لتعديل هذه الاخطاء وتصحيحها، أما تنبيهه شفويًا كتابياً من خلال المدير. فقد حصلت على المرتبة الاخيرة الفقرة (4) والتي تنص على "يعتمد الشفافية عند القيام بالمساءلة الإدارية للمعلمين" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة الى ان عينة الدراسة تطبيق الشفافية عند القيام بالمساءلة الادارية يحقق الثقة المتبادلة ما بين مديري المدارس والمعلمين في مدارسهم.

- وقد جاء في المرتبة الثانية بمجال "العلاقات الإنسانية" وبدرجة مرتفعة ، فقد حصلت الفقرة رقم (21) على المرتبة الاولى وتنص على "يشجع التعاون المتبادل بين المعلمين لتبادل الخبرات التطويرية" وبدرجة مرتفعة، وتُعزى هذه النتيجة الى التعاون خلال جائحة كورونا، كما يوضحها كل من (Waldman & Ashforth،Wang، 2019) بأن الحرص على التفاعل وبناء العلاقات الاجتماعية بين المعلمين يساهم بشكل كبير في التعرف على 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 المدرسة إلى تحقيقها، مما يدل على اهمية التعاون ما بين المعلمين بما يخدم الأهداف التعليمية ، وقد جاءت الفقرة رقم (20) وتنص على "يؤمن بيئة مدرسية آمنة ضمن آلية إجراءات المساءلة الإدارية" وبدرجة مرتفعة ،وقد تُعزى هذه النتيجة الى سعي عينة الدراسة من معلمين ومديرين الى توفير بيئة مدرسية آمنة خالية من كورونا أو الحد من انتشارها خلال الجائحة ، أما فيما يتعلق بالفقرة (17) والتي تنص على "يشارك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لنقاط الضعف الواردة في المساءلة الإدارية" فقد حصلت على المرتبة الاخيرة وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة اشراك عينية الدراسة في وضع الخطط العلاجية لنقاط الضعف في المساءلة

الإدارية يساعد على اكتساب ثقة المعلمين بمديريهم، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على بيئة العمل، وعلى تقبل القرارات التي يتم اتخاذها.

- وقد جاء في المرتبة الثالثة بمجال "العمل والإنجاز" وبدرجة، فقد حصلت الفقرة رقم (9) على المرتبة الأولى وتنص على "يتابع تطبيق الأنظمة والقوانين من قبل المعلمين" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تطبيق مدير المدرسة للأنظمة والقوانين والتشريعات يرفع من مستوى الإنجاز. وقد جاءت الفقرة رقم (10) وتنص على "يعتمد البيانات والمعلومات الدقيقة عند إصدار المساءلة الإدارية" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة شعور عينة الدراسة باعتماد مديري المدارس دقة المعلومات عند إصدار المساءلة الإدارية، أما فيما يتعلق بالفقرة (14) والتي تنص على "يوظف استخدام التكنولوجيا عند إصدار المساءلة الإدارية" فقد حصلت على المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة أن مديري المدارس يستخدمون وسائل التكنولوجيا عند إصدار المساءلة الإدارية إلكترونياً.

- وقد جاءت في المرتبة الأخيرة مجال "أخلاقيات الوظيفة" بدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قناعة عينة الدراسة أن مستوى تطبيق هذا المجال فيه هامش من حرية يطبقه المدير حسب ما يراه مناسباً. فقد حصلت الفقرة رقم (23) على المرتبة الأولى وتنص على "يعطي وقتاً كافياً لتعديل الأداء بعد إصدار المساءلة الإدارية للمعلمين" وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المساءلة الإدارية تساهم في توجيه المعلمين لتصحيح أخطاءهم، حيث يمهل المدير المعلمين الذين يتم استجوابهم فترة من الزمن لتصحيح الأخطاء التي تم ارتكابها، وبعد فترة من الزمن إذا لم يرتدع المعلم، للمدير الحق في إعطائه عقوبة التنبيه، ورفعته إلى مديرية التربية والتعليم، تلاها الفقرة رقم (22) وتنص على "يثبت على المعلم الذي يعدل مسار أدائه بعد صدور

المساءلة الإدارية بطرق مختلفة" بدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة الى وعي مديري المدارس عينة الدراسة لأهمية الثناء على المعلم الذي يعدل مسار أداءه، فالتحفيز المعنوي يؤدي الاستمرار في الاداء الايجابي. أما فيما يتعلق بالفقرة (25) والتي تنص على "يحرص أن يكون الأنموذج القدوة في تقبل النقد البناء" فقد حصلت على المرتبة الاخيرة وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة الى المعلمين أن بعض المدرء لا يتقبلون النقد البناء.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة شرح والأسود (2020)، والتي بينت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشبيبي والألفي (2019)، والتي بينت نتائجها أن مستوى المساءلة الإدارية لدى المعلمين في مدارس محافظة الطائف كان مرتفعاً. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو كوش والبركات والشمران (2018)، والتي بينت نتائجها أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر كانت عالية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحارثي وعطية (2019)، والتي بينت نتائجها أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة تربة في السعودية كان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة بال (Ball, 2016)، والتي بينت نتائجها أن مستوى المساءلة المفروض من قبل مجالس المدارس ووزارة التربية والتعليم كان مرتفعاً. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشخوت (2016)، والتي بينت نتائجها أن درجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية، كان مرتفعاً في مديرية التربية والتعليم التابعة لمنطقة الزرقاء الثانية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة حتاملة وسلامة (2017)، والتي بينت نتائجها أنّ درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن جاء بدرجة متوسطة. كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة أرغون (Argon, 2015)، والتي بينت نتائجها أنّ مديري المدارس الابتدائية لا يمتلكون خصائص المساءلة بصورة عالية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وقد تبين:

- **فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد تبين:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر الجنس في جميع المجالات. وجاءت الفروق لصالح الإناث. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قناعة عينة الدراسة أن الإناث ممكن أن يطبقوا المساءلة الإدارية بدرجة أعلى من زملائهم الذكور. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشخوت (2016)، والتي بينت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في الزرقاء تُعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة شرح والأسود (2020)، والتي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو كوش والبركات والشمران (2018)، والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغير الجنس. كما

تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عيسان والخروصي (2016)، والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق دالة احصائياً في متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في ضوء متغير النوع الاجتماعي.

- أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين: وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين بكالوريوس ودراسات عليا وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس في الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، وأخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية، والمساءلة الإدارية، وقد تُعزى هذه النتيجة التزام البكالوريوس بالأنظمة والقوانين نتيجة وعيهم بالمساءلة الإدارية وأهميتها فيتولد لديهم التزام أعلى بالأنظمة والقوانين والتشريعات والعلاقات الإنسانية بسبب الخبرة التي حصلوا عليها من تعليمهم الجامعي العالي أكثر من زملائهم من حملة البكالوريوس.

واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عيسان والخروصي (2016)، والتي بينت نتائجها وجود فروق دالة احصائياً في متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في ضوء متغير المؤهل العلمي، لصالح الدكتوراه والماجستير، في حين لم يكن هناك فروق دالة احصائياً في متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية في ضوء متغير النوع الاجتماعي والخبرة الوظيفية. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشخوت (2016)، والتي بينت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في الزرقاء تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة البكالوريوس. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحارثي وعطية (2019)، والتي بينت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة تربة في السعودية تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة شرح والأسود (2020)، والتي بينت عدم وجود فروق دالة احصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو كوش والبركات والشрман (2018)، والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد تبين: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$ تُعزى لأثر سنوات الخبرة في جميع المجالات. وهذه النتيجة تشير إن عينة الدراسة من المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم فإنهم لا يختلفون في وجهات نظرهم حول المساءلة الإدارية والتي جاءت بدرجة تقدير مرتفعة، وتُعزى هذه النتيجة الى وعي عينة الدراسة بأهمية المساءلة الإدارية فيؤدون واجباتهم بأكمل وجه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة شرح والأسود (2020)، والتي بينت عدم وجود فروق دالة احصائياً في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير سنوات الخدمة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو كوش والبركات والشрман (2018)، والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تُعزى لمتغير الخبرة. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عيسان والخروصي (2016)، والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق دالة احصائياً في متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في ضوء

متغير الخبرة الوظيفية. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشخوت (2016)، والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بدرجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في الزرقاء تُعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: "ما درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية؟"

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية وبدرجة تقدير مرتفعة، وتُعزى هذه النتيجة إلى وعي عينة الدراسة بواجباتهم فيؤدوها بدرجة المطلوبة مما قد يساعد في توليد الرضا الوظيفي لديهم ويعزز هذا التفسير من أن جميع فقرات الرضا الوظيفي في الجدول رقم (16) جاءت مرتفعة خاصة منها تلك الفقرات المتعلقة بإنجاز المهام وتطوير الذات ويعزز هذه التفسير الفقرة "أقوم بإنجاز المهام المفوضة إلي من قبل مدير المدرسة" وبدرجة مرتفعة، ويعزز هذا التفسير أيضاً فقرة رقم (13) "أقتاضى أجراً يتناسب مع ما أبذله من جهد في عملي" جاءت بدرجة متوسطة لعل ذلك سبب ان زيادة الاجر ليست من صلاحيات المدير ويحتاج الى ميزانية خاصة فقد لا تتوفر.

وقد جاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم (8) وتتص على "أطور مهاراتي ضمن خطة تنمية المعلمين مهنيًا"، وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام عينة الدراسة بالتنمية المهنية لأنفسهم ومواكبة التطورات المهنية والتعليمية، وهذا من شأنه تحسين وتطوير أداء المعلمين، وهذا ما يؤكد عليه كل من لخصها توروبوفا وميربيرغ وجوناسون (Toropova, Myrberg & Johansson, 2021) والذين يشيرون الى ان مستوى المشاركة في برامج التطوير المهني تؤثر على مستوى الإشباع الوظيفي

وبالتالي تقليل فرص الانتقال من عمل إلى آخر أو ترك العمل بصورة كلية.

المرتبة الثالثة الفقرات رقم (2) و (5) وتتص على التوالي على "أحرص على تقديم مقترحات تطويرية للمدير" و "أنقن استخدام وسائل الاتصال في المدرسة" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتائج إلى خبرات المعلمين الجيدة من خلال انخراطهم في الدورات التي تطرحها وزارة التربية والتعليم بشكل كبير ومنها دورة إنتل للتعليم المتمازج والتي تحسن من مستوى المعلمين في المجال التكنولوجي، ودورة مبادرة القراءة والحساب للصفوف الثالثة الأولى، ودورة سيد، ودورة المعلمين الجدد، ودورات الشبكات لمعلمي العلوم والرياضيات، وغيرها من الدورات التي تحسن من مستوى اداء المعلمين في المجال التعليمي والاداري ومجال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وهذه الدورات تحسّن من مهارات المعلمين وتزيد من خبراتهم وتُمكنهم من تقديم الكثير من المقترحات التطويرية للمدير في سبيل تحسين العمل. كما جاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة الثالثة وتتص على "أقبل النقد البناء من زملائي"، وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة الى وعي المعلمين بايجابية النقد، وان الهدف منه تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء، لا التقليل من قيمة المعلم، خاصة ان المعلمين يتعاونون فيما بينهم لانجاز المهام، فالعلاقات الانسانية السائدة ما بين المعلمين هي علاقات جيدة، ويسعى المعلمون الى مساعدة بعضهم البعض لانجاز المهام، وتجاوز الاخطاء من خلال النقد البناء.

إما المرتبة السادسة الفقرة رقم (7) وتتص على "أشعر بالأمان نتيجة مشاركتي في صنع القرارات" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى المرونة التي يتمتع بها مديرو مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية في اتخاذ القرارات واشراك المعلمين فيها، والتوجهات العالمية نحو القيادة الديمقراطية والقيادة الموقفية، وذلك لأسباب منها التطور التكنولوجي والانفتاح على العالم، والتعرف على أحدث الطرق والأساليب القيادية وممارستها من قبل المديرين، وكذلك

حرص المديرين على إقامة المحاضرات والندوات في المدارس لخدمة الخطة التربوية ولزيادة وعي واقتدار المعلمين في المدرسة.

المرتبة السابعة الفقرات رقم (4) و (15) وتنص على "يعطى لي هامشا" من الحرية لاختيار استراتيجيات التدريس "أتعاون مع زملائي في تنفيذ مهامهم بطرق إبداعية، وبدرجة مرتفعة، تلاها في المرتبة التاسعة الفقرة رقم (6) وتنص على "أمنح فرصة للمشاركة في وضع الخطط" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس بإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار، من خلال اختيار استراتيجيات التدريس المناسبة والمشاركة في وضع الخطط الفصلية، فمشاركة المعلمين في هذه الأمور تجعلهم راضين بقدر كبير عن عملهم، ويبدلون قصارى جهدهم في سبيل التميز، ويتعاونون مع زملائهم لإنجاز المهام بطرق إبداعية، لانهم يشعرون باهتمام الإدارة، ويحاولون إبراز واطهار افضل ما لديهم كمعلمين.

المرتبة العاشرة الفقرتان رقم (10) و (12) وتنصان على "أحصل على قدر كاف" من التحفيز لإنجاز المهام الموكلة إلي" و "يمنحني عملي التقدير الاجتماعي من زملائي" وبدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وعي الإدارات المدرسية بأهمية التحفيز المعنوي للمعلمين والمديح في تحسين الأداء ورفع كفاءة المعلمين، لذلك يحرصون على الثناء على اعمال وانجازات المعلمين المتميزة، وذلك ليستمر المعلم بانجاز اعماله بتميز وفي الوقت المحدد، كما ترى الباحثة ان المعلم الكفو والذي ينجز اعماله في الوقت المحدد بكفاءة، يحصل على التقدير من زملاءه، ويكون قدوة يحتذى بها فيما بينهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الزهراني وشريف (2020)، والتي بينت نتائجها أن مستوى

الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الحكومية في السعودية كانَ بدرجة عالية جداً. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشهري (2020)، والتي بينت نتائجها أنَّ مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في السعودية كانَ مرتفعاً من وجهة نظرهم. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة باليوس وريفيرا وباليوس (Baluyos, Rivera & Baluyos, 2019)، والتي بينت نتائجها أنَّ مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في الفلبين كانَ مرتفعاً.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عزيمة (2015)، والتي بينت نتائجها أنَّ مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في العراق كانَ مرتفعاً. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحارثي وعطية (2019)، والتي بينت نتائجها أنَّ مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة تربة في السعودية كانَ مرتفعاً من وجهة نظرهم.

كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة أنساه-هوغيس (Ansah-Hughes, 2016)، والتي بينت نتائجها أنَّ مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية كانَ منخفضاً. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة نيغما وسيلفاباسكار وسوروليفيل وألاميلو وجوسي (Nigama, Selvabaskar, Surulivel, Alamelu & Joice, 2018)، والتي بينت نتائجها أنَّ مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة والحكومية كانَ متوسطاً. كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة نهوتا ونهوتا (Nhuta & Nhuta, 2017)، والتي بينت نتائجها أنَّ مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية الخاصة والحكومية في زيمبابوي كانَ متوسطاً.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة الرضا الوظيفي تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة

الرضا الوظيفي تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وقد تبين:

- فيما يتعلق بمتغير الجنس فقد تبين: وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث. وهذه النتيجة تعني ان المعلمات أعطين درجات تقدير أعلى لرضاهن الوظيفي من المعلمين الذكور، ويمكن ان تُعزى هذه النتيجة الى ان عينة الدراسة من الاناث شعرن بالرضا الوظيفي أكثر من زملائهم الذكور لسعيهم الدائم الى الوصول الى الرضا الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة شيترا (Chitra, 2020)، والتي بينت نتائجها وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة خلال جائحة كورونا (COVID-19) تُعزى إلى متغير الجنس.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة نيغما وسيلفاباسكار وسوروليفيل وألاميلو وجوسي (Nigama, Selvabaskar, Surulivel, Alamelu & Joice, 2018)، والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة والحكومية تُعزى إلى الجنس.

- أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد تبين: وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين بكالوريوس من جهة وكل من دبلوم عال، ودراسات عليا من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس. وهذه النتيجة تشير الى ان عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس قد اعطوا درجات تقدير أعلى لمستوى الرضا الوظيفي لديهم، وقد تُعزى هذه النتيجة الى ان التزام حملة

البكالوريوس بالأنظمة والقوانين والعلاقات الإنسانية فيتولد لديهم شعور بالرضا الوظيفي اعلى بسبب الخبرة التي حصلوا عليها من التزامهم أكثر من زملائهم من حملة البكالوريوس، ولذلك فإن المستوى الرضا الوظيفي عالي لديهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحارثي وعطية (2019)، والتي بينت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة تربة في السعودية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لصالح البكالوريوس.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة شيترا (Chitra, 2020)، والتي بينت نتائجها عدم وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة خلال جائحة كورونا (COVID-19) تُعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

- أما فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فقد تبين: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تُعزى لأثر سنوات الخبرة، وهذه النتيجة تشير الى ان المعلمين على اختلاف سنوات خبرتهم إلا انهم لا يختلفون في تقديراتهم لمستوى الرضا الوظيفي المرتفع لديهم، وقد تُعزى هذه النتيجة الى وعي عينة الدراسة بواجباتهم فيؤدوها على الشكل المطلوب مما قد يساعد في توليد الرضا الوظيفي لديهم.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة شيترا (Chitra, 2020)، والتي بينت نتائجها وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة خلال جائحة كورونا (COVID-19) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، لصالح أكثر من 10 سنوات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي ينص على: "هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم؟"

بينت النتائج وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم. وترى الباحثة ان المساءلة الادارية التي تتصف بالوضوح والتقييم والشفافية والتطوير المهني للمعلمين تعمل على توفير مناخ تنظيمي ديمقراطي يتسم بالرضا عن العمل ويزيد شعور المعلمين بالأهمية الكبير والقيمة المعنوية في المدرسة من خلال شعوره بأن الادارة المدرسية تراعي اهدافه واحتياجاته وقيمه الانسانية إذا خضع للمساءلة الادارية، وهذا يدفعه الى الانخراط في العمل من تلقاء نفسه. كما تعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن توفر نظام مساءلة فعال ضمن معايير مناسبة ومفيدة من حيث تعريف الأداء وأدوات التقييم وتوفير التغذية الراجعة، يؤدي إلى تنمية المواقف الإيجابية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحارثي وعطية (2019)، والتي بينت نتائجها وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين درجة تطبيق قادة المدارس للمساءلة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مدارس محافظة تربة في السعودية.

التوصيات والمقترحات

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:

1. ربط نظام المساءلة الإدارية من خلال ربطه بتطبيق المعايير النوعية للأداء.
2. إيجاد برامج توعوية لتوعية مديري ومديرات المدارس على كيفية تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين والتعرف على أهميته للمدرسة وللمعلمين.
3. تعديل على نظام (العلاوات، والمكافآت، والحوافز) لتشجيع المعلمين المتميزين والمبدعين في مجالات تخصصهم، والمعلمين المبادرين بمشاريع تربوية هادفة.
4. إلحاق مديرو المدارس بالدورات والبرامج الخاصة بتمنية الكفايات الإدارية والفنية تلبية حاجتهم الادائية في مجال المساءلة الإدارية.
5. اجراء مزيد من الدراسات المحلية في مجال المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي .

قائمة المصادر المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الكشك، محمد (2014). *الإدارة المدرسية المعاصرة*. عمان: دار جرير للنشر.
- أبو حسونة، نشأت (2014). مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات وعلاقته ببعض

المتغيرات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 2(2)، 164-183.

أبو حشيش، بسام (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، 18(2)، 597-626.

أبو حمدة، سعدة (2008). درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

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.

أبو شهاب، منذر وجبران، علي (2020). أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة إربد. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(3)، 360-385.

أبو كوش، سالم والبركات، علي والشрман، منيرة (2018). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26(4)، 528-546.

أخو ارشيد، عالية (2006). *المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية*، (ط1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

بطاح، أحمد (2006). *قضايا معاصرة في الإدارة التربوية*. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

بقيعي، نافز (2015). العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي وكالة الغوث الدولية في منطقة إربد التعليمية. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 11(4)، 427-447.

الثبتي، سلطان والأففي، أشرف (2019). النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس محافظة الطائف وعلاقته بدرجة تطبيقهم للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط*، 35(8)، 108-139.

الثبتي، محمد والعنزي، خالد (2014). عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من

وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*،
3(6)، 99-118.

الجبوري، حسيب (2018). *درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

الحارثي، عوض وعطية، محمد (2019). *طبيعة العلاقة بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة تربة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين*. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسبوط*، 35(5)، 382-416.

حاتمة، عبد السلام وسلامة، كايد (2017). *درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية واللاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها*. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية - جامعة السلطان قابوس*، 11(1)، 102-122.

خليفة، مسعودة (2017). *المساءلة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية*. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 8، 618-646.

خمايسة، صفاء (2013). *درجة تطبيق المساءلة الإدارية من قبل المديرين وعلاقتها بأنماط القيادة المتبعة في المدارس الأردنية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

خمايسه، صفاء (2019). *المساءلة الإدارية السائدة في المدارس الأردنية من قبل المديرين وعلاقتها بأنماطهم القيادية*. *دراسات العلوم التربوية*، 46(1)، 69-84.

الدرعي، حميد والقاسمية، عايدة (2020). *أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة*. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 4(17)، 1-38.

الزعبي، علي (2014). *درجة ممارسة مديري مدارس الكويت للمساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الأداء*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

الزهراني، سلوى وشريف، شريف (2020). *درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن*. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 2(185)، 673-723.

الشخوت، فريال (2016). درجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.

الشريف، أسامة (2015). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية بجامعة تبوك. *العلوم التربوية*، 23(2)، 63-118.

الشهري، عبد العزيز (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 186(1)، 701-751.

الطويسى، زياد والطراونة، إخليف (2018). المساءلة التربوية وعلاقتها بالفاعلية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. *الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية*، 3(1)، 235-260.

عبد الجواد، وفاء وحسين، رمضان (2015). الذكاء الروحي وعلاقته بالرضا الوظيفي والإحترق النفسي لدى عينة من معلمي ذوي الاحتياجات الخاصة والعاديين. *مجلة العلوم التربوية*، 23(2)، 1-62.

عزيمة، سالم (2015). النمط القيادي الإداري لمديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لمدرسي الدراسة المتوسطة بمحافظة بغداد. *مجلة علوم الرياضة*، 22(2)، 37-53.

عطوي، جودت (2014). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية*، (ط4)، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عيسان، صالح والخروصي، شيخة (2016). متطلبات تطبيق المساءلة الإدارية على المدارس الحكومية في سلطنة عُمان من وجهة نظر مديريها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 17(2)، 45-79.

القرني، محمد وعطية، محمد (2018). واقع تطبيق قادة مدارس التعليم لعام للمساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*، 37(180)، 467-515.

المحميد، سعد (2016). المساءلة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء للموظفات بمركز دراسة الطالبات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر القيادات الإدارية. *مجلة العلوم التربوية*،

(12)، 275-332.

مطاوع، هبه (2015). الاتجاهات الحديثة للمساءلة التعليمية مدخلاً لمواجهة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم في مرحلة رياض الأطفال. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 22، 469-495.

ملحم، يحيى (2014). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي (دراسة حالة: شركة الاتصال الأردنية الحديثة). *المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، 26(2)، 217-272.

النقري، اميليا (2019). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر الطلبة. *المجلة التربوية الأردنية*، 4(3)، 283-307.

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.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ali, M. & Equbal, S. (2020). Job satisfaction and attitude of teachers at secondary level: A comparative study. *Diverse Journal of Multidisciplinary Research (DJMR)*, 2(6), 20-25.
- Anastasiou, S. & Belios, E. (2020). Effect of age on job satisfaction and emotional exhaustion of primary school teachers in Greece. *Eur. J. Investig. Health Psychol. Educ*, 10, 644–655.
- Ansah–Hughes, W. (2016). Assessing the Impact of Teacher Job Satisfaction Among. *Journal of Education and Practice*, 7(30), 161-165.
- Argon, T. (2015). Teacher and Administrator Views on School Principals' Accountability. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(4), 925-944.
- 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.
- Ataphia, D., (2011). An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary Schools in Delta State, *African Journal of Social Sciences*, 1(1): 115-125.
- Aygun, M. (2021). Analysis of the relationship between job satisfaction and organizational trust of physical education and sports teachers. *Journal of Pedagogical Research*, 5(1), 203-215.
- Ball, C. (2016). *How elementary school principals manage accountability expectations*. Unpublished PhD Dissertation, Western University, Canada.
- Baluyos, G., Rivera, H. & Baluyos, E. (2019). Teachers' job satisfaction and work performance. *Open Journal of Social Sciences*, 7(8), 206-221.
- Borah, A. (2016). Impact of teachers' job satisfaction in academic achievement of the students in higher technical institutions: A study in the Kamrup district of Assam. *International Journal of Development Research*, 6(12), 10878-10881.

- Bundy, J., Shropshire, C., Buchholtz, A. K. (2013). Strategic cognition and issue salience: Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. *Academy of Management Review*, 38, 352–376.
- Chitra, A. (2020). Study on Impact of Occupational Stress on Job Satisfaction of Teachers during Covid-19 Pandemic Period. *Global development Review*, 4(2), 52-62.
- Croosman, A. & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers. *Educational Management Administration and Leadership*, 34(1), 29-46.
- Erdag, C. (2017). Accountability Policies at Schools: A Study of Path Analysis. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 17(4), 1405-1432.
- Firestone, W. & Shipps, D. (2005). *How do leaders interpret conflicting accountabilities to improve student learning?* In W. A. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership*. New York: Teachers College Press.
- Hameed, F, Ahmed-Baig, I. & Cacheiro-Gonzalez. M. (2018). Job satisfaction of teachers from public and private sector universities in Lahore, Pakistan: A comparative study. *Economics and Sociology*, 11(4),230-245
- Harrison, C. (2015). Driving up Quality of Education and Educational Outcomes: a national strategy. Unpublished paper. MOE. Jordan..
- Han, Y. & Hong, S. (2019). The Impact of Accountability on Organizational Performance in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1), 3– 23.
- Hunt, G. (2020). Public accountability: We're the Ones we have been waiting for. *Royal Society of Arts Journal*, 3(6),10-19.
- Kadtong, M., Unos, M., Antok, T. & Midzid, M. (2017). Teaching performance and job satisfaction among teachers at Region XII. *Proceedings Journal of Education, Psychology and Social Science Research*, 4(1),113-122.
- Komari, N., & Djafar, F. (2013). Work ethics, work satisfaction and organizational

- commitment at the Sharia bank, Indonesia. *International Business Research*, 6(12), 107-112.
- Lalagka, S. (2017). Job satisfaction among Greek secondary teachers and the role of school. *Journal of Contemporary Education Theory & Research*, 1(1), 23-32.
- Maulid, M. (2017). *Accountability in Education Management: The Efficient Use of Fiscal Resources in Tanzania*. Unpublished PhD Dissertationc University of York, England.
- Mertler, C. (2015). Job satisfaction and perception of motivation among middle and high school teachers. *American Secondary Education*, 31(1), 43-53.
- Metzenbaum, S. (2006). *Performance Accountability: The Five Building Blocks and Six Essential Practices*. Washington D.C.: IBM Center for The Business of Government.
- Msuya, O. (2016). Exploring levels of job satisfaction among teachers in public secondary schools in Tanzania. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 8(2), 9-16.
- Nhuta, S. & Nhuta, P. (2017). Job satisfaction levels and motivation among teachers: A comparative analysis of teachers in government public and private schools. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*, 4(1), 36-60.
- Nigama, K., Selvabaskar, S., Surulivel, S., Alamelu, R. & Joice, D. (2018). Job satisfaction among school teachers. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(7), 2645-2655.
- Painigrahi, S. & Al-Nashash, H. (2019). Quality work ethics and job satisfaction: an empirical analysis. *Quality*, 20(168), 41-47.
- Posner, P. (2006). Accountability institutions and the policy process: The United States experience. *OECD Journal on Budgeting*, 5(3), 71-97.
- Sahito, Z. & Vaisanen, P. (2017). Factors Affecting Job Satisfaction of Teacher Educators: Empirical Evidence from the Universities of Sindh Province of Pakistan. *Journal of Teacher Education and Educators*, 6(1), 5-30.
- Sangmanee, W. (2003). Job satisfaction of education institutions in Bangkok and

- suburban area, Thailand. *Dissertation Abstracts International*, 54 (10).
- Sarwani, S. (2017). The effect of work Discipline and work environment on the performance of employees. *Sinergi Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 6(2),53-67.
- Smith, W. & Benavot, A. (2019). Improving accountability in education: the importance of structured democratic voice. *Asia Pacific Education Review*, 20, 193–205.
- Tepret, N. & Tuna, K. (2015). Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: An Application in Telecommunication Sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 673–679.
- Thoms, P., Dose, J. & Scott, K. (2002). Relationships between accountability, job satisfaction, and trust. *Human Resource Development Quarterly*, 13(3), 307-323.
- Toropova, A., Myrberg, E. & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71-97.
- Usman, Y. (2016). Accountability in education: An imperative for service delivery in Nigerian school systems. *Akwanga Journal of Education and Research (AJER)*, 1(1), 264-272.
- Wang, D., Waldman, D. & Ashforth, B. (2019). Building relationships through accountability: An expanded idea of accountability. *Sage*, 9(2),184-206.
- Werang, B. & Agung, A. (2017). Teachers' job satisfaction, organizational commitment, and performance in Indonesia: A Study from Merauke District, Papua. *International Journal of Development and Sustainability*, 6(8), 700-711.
- White, L. (2020). The Importance of Accountability in Teacher Learning. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 12(1), 22-25.
- Yuliandi, T. (2019). Work discipline, competence, empowerment, job satisfaction, and employee performance. *International Journal of Recent Technology & Engineering*, 8(3), 7209-7215.

الملحقات

الملحق (1)
أدوات الدّراسة بصورتها الأولى



حضرة الأستاذ الدكتور ----- المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

فنفقوم الباحثة بدراسة حول "استبانة المساءلة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الإدارية والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة المساءلة الادارية اللازمة للرضا الوظيفي، حيث تكونت من خمسة مجالات و (43) فقرة ولما عرفتم به من خبرة علمية وموضوعية في مجال التعليم، تأمل الباحثة من سعادتكم التفضل بإبداء رأيكم فيها والحكم من ناحية:

- مدى انتماء العبارة للمحور الذي تندرج تحته.

- ملاءمة الصيغة اللغوية ووضوحها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: مها علي دياك

هاتف: 0790768059

الإيميل: mahaali982@hotmail.com

أرجو من سعادتكم تعبئة البيانات لإضافتها في ملاحق الدراسة:

البيانات العامة للمحكم	
	الاسم
	التخصص
	الرتبة الأكاديمية
	جهة العمل

أشكر حسن تعاونكم

استبانة المساءلة الإدارية في المدارس

الرقم	مضمون الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل المقترح
		سليم	غير سليم	واضح	غير واضح	
المجال الأول: الانضباط الوظيفي: يقوم مدير المدرسة بما يلي:						
1.	يوضح أسباب المساءلة الإدارية للمعلمين					
2.	يحرص على توضيح نقاط القوة عند مساءلة المعلمين					
3.	يبين نقاط الضعف عند مساءلة الإدارة المعلمين					
4.	يصدر المساءلة الادارية بشكل متدرج للمعلمين (شفوياً ، كتابياً)					
5.	يعتمد الشفافية عند القيام بالمساءلة الادارية للمعلمين					
6.	يتبنى نظام رقابة معن للمعلمين قبل إصدار المساءلة الإدارية					
7.	يحرص على تطبيق الأنظمة والتشريعات عند إصدار المساءلة الإدارية					
8.	يلتزم بالتسلسل الهرمي عند إصدار المساءلة الإدارية للمعلمين					
المجال الثاني: العمل والإنجاز: يقوم مدير المدرسة بما يلي:						
9.	ينشر ثقافة المساءلة الإدارية بين المعلمين					
10.	يتابع تطبيق الأنظمة والقوانين من قبل المعلمين					
11.	يعتمد البيانات والمعلومات الدقيقة عند إصدار المساءلة الإدارية					
12.	يقيم أداء المعلمين حسب إنجازاتهم					
13.	يطور إنجازات المعلمين من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة					
14.	يعلن عن اجراءات المساءلة الإدارية لجميع العاملين في المدرسة					
15.	يوظف استخدام التكنولوجيا عند إصدار المساءلة الإدارية.					
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية: يقوم مدير المدرسة بما يلي:						
16.	يحترم تبريرات المعلمين المتعلقة المساءلة الادارية					
17.	يطبق المساءلة الإدارية على المعلمين دون تحيز					
18.	يشارك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لنقاط الضعف الواردة في المساءلة الإدارية					
19.	يوازن بين مصلحة المدرسة العامة ومصلحة المعلمين عند إصدار المساءلة					
20.	يرفع الروح المعنوية للمعلمين في المواقف الضاغطة					

					يؤمن بيئة مدرسية آمنة ضمن آلية إجراءات المساءلة الإدارية	21.
					يشجع التعاون المتبادل بين المعلمين لتبادل الخبرات التطويرية	22.
المجال الرابع: أخلاقيات الوظيفة: يقوم مدير المدرسة بما يلي:						
					يثنى على المعلم الذي يعدل مسار أدائه بعد صدور المساءلة الإدارية بطرق مختلفة	23.
					يعط وقتاً كافياً لتعديل الأداء بعد إصدار المساءلة الإدارية للمعلمين	24.
					يعزز المسؤولية الأخلاقية لدى المعلمين في المدرسة التي لها علاقة بالمساءلة الإدارية	25.
					يحرص أن يكون الأ نموذج القدوة في تقبل النقد البناء	26.
					يتصف بالمرونة عند تدرجة بالمساءلة الإدارية	27.
					يتراجع عن المساءلة الإدارية بلباقة عند ثبوت تبريرات المعلمين	28.
المجال الخامس: الرضا الوظيفي						
					أقوم بإنجاز المهام المفوضة الي من قبل مدير المدرسة	29.
					أحرص على تقديم مقترحات تطويرية للمدير	30.
					أطوع للعمل خارج نطاق الدوام الرسمي	31.
					يعطى لي هامشاً من الحرية لاختيار استراتيجيات التدريس	32.
					أتقن استخدام وسائل الاتصال في المدرسة	33.
					أمنح فرصة للمشاركة في وضع الخطط الدراسية	34.
					أشعر بالأمان نتيجة مشاركتي في صنع القرارات	35.
					أطور مهاراتي ضمن خطة تنمية المعلمين مهنياً	36.
					أقبل النقد البناء من زملائي	37.
					أحصل على قدر كافٍ من التحفيز لإنجاز المهام الموكلة إلي	38.
					ألاحظ العدالة في توزيع المهام بين المعلمين	39.
					يمنحني عملي التقدير الاجتماعي من زملائي	40.
					أتقاضى أجراً يتناسب مع ما أبذله من جهد في عملي	41.
					يتبنى مدير المدرسة ملاحظاتي التطويرية	42.
					أتعاون مع زملائي في تنفيذ مهامهم بطرق إبداعية	43.

الملحق (2)

بيان بأسماء السادة محكمي أدوات الدراسة

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص	جهة العمل
1	الدكتور محمد سليم الزبون	أستاذ	الأدارة التربوية والأصول	الجامعة الأردنية
2	الدكتور خالد السرحان	أستاذ	الأدارة التربوية والأصول	الجامعة الأردنية
3	الدكتور صالح الشرفات	أستاذ	الأدارة التربوية والأصول	جامعة آل البيت
4	الدكتور عايد الخوالده	أستاذ	الأدارة التربوية والأصول	جامعة مؤتة
5	الدكتور علاء حراحشة	أستاذ مساعد	الأدارة التربوية والأصول	جامعة آل البيت
6	الدكتور مسلم الشرفات	أستاذ مساعد	الأدارة التربوية والأصول	جامعة آل البيت
7	الدكتور لطفي المساعيد	أستاذ مساعد	الأدارة التربوية والأصول	جامعة آل البيت

الملحق (3)

أدوات الدراسة بصورتها النهائية



"المساءلة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من

وجهة نظرهم"

جامعة الشرق الاوسط
كلية العلوم التربوية
قسم القيادة والإدارة

الأستاذ الزميل/الزميلةالمحترم/ المحترمة.

تقوم الباحثة بدراسة حول "استبانة المساءلة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الإدارية والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط . وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة المساءلة الادارية اللازمة للرضا الوظيفي، حيث تكونت من خمسة مجالات ومن (42) فقرة . أرجو التَّكْرُمُ بقراءة الفقرات والاجابة عليها بصورة موضوعية علمًا بإن المعلومات بهدف البحث العلمي، وستكون الاستجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفق تدرج ليكرت الخماسي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لغير موافق، غير موافق بشدة .

واقبلوا فائق والاحترام

أولاً: البيانات الديموغرافية:

الجنس* :

- ذكر
- أنثى

المؤهل العلمي* :

- بكالوريوس
- دبلوم عالي
- دراسات عليا

سنوات الخبرة* :

- 5سنوات فأقل
- 10-5سنوات
- 10سنوات فأكثر

استبانة المساءلة الإدارية في المدارس

الرقم	مضمون الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
المجال الأول: الانضباط الوظيفي: يقوم مدير المدرسة بما يلي:						
1.	يوضح أسباب المساءلة الإدارية للمعلمين					
2.	يحرص على توضيح نقاط القوة عند مساءلة المعلمين					
3.	يصدر المساءلة الادارية بشكل متدرج للمعلمين (شفوياً، كتابياً)					
4.	يعتمد الشفافية عند القيام بالمساءلة الادارية للمعلمين					
5.	يتبنى نظام رقابة معن للمعلمين قبل إصدار المساءلة الإدارية					
6.	يحرص على تطبيق الأنظمة والتشريعات عند إصدار المساءلة الإدارية					
7.	يلتزم بالتسلسل الهرمي عند إصدار المساءلة الإدارية للمعلمين					
المجال الثاني: العمل والإنجاز: يقوم مدير المدرسة بما يلي:						
8.	ينشر ثقافة المساءلة الإدارية بين المعلمين					
9.	يتابع تطبيق الأنظمة والقوانين من قبل المعلمين					
10.	يعتمد البيانات والمعلومات الدقيقة عند إصدار المساءلة الإدارية					
11.	يقيم أداء المعلمين حسب إنجازاتهم					
12.	يطور إنجازات المعلمين من خلال الاستفادة من التغذية الراجعة					
13.	يعلن عن إجراءات المساءلة الإدارية لجميع العاملين في المدرسة					
14.	يوظف استخدام التكنولوجيا عند إصدار المساءلة الإدارية.					
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية: يقوم مدير المدرسة بما يلي:						
15.	يحترم تبريرات المعلمين المتعلقة المساءلة الادارية					
16.	يطبق المساءلة الإدارية على المعلمين دون تحيز					
17.	يشارك المعلمين في وضع الخطط العلاجية لنقاط الضعف الواردة في المساءلة الإدارية					
18.	يوازن بين مصلحة المدرسة العامة ومصلحة المعلمين عند إصدار المساءلة					
19.	يرفع الروح المعنوية للمعلمين في المواقف الضاغطة					
20.	يؤمن بيئة مدرسية آمنة ضمن آلية إجراءات المساءلة الإدارية					
21.	يشجع التعاون المتبادل بين المعلمين لتبادل الخبرات التطويرية					

الرقم	مضمون الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
المجال الرابع: أخلاقيات الوظيفة: يقوم مدير المدرسة بما يلي:						
.22	يثنى على المعلم الذي يعدل مسار أدائه بعد صدور المساءلة الإدارية بطرق مختلفة					
.23	يعط وقتاً كافياً لتعديل الأداء بعد إصدار المساءلة الإدارية للمعلمين					
.24	يعزز المسؤولية الأخلاقية لدى المعلمين في المدرسة التي لها علاقة بالمساءلة الإدارية					
.25	يحرص أن يكون النموذج القدوة في تقبل النقد البناء					
.26	يتصف بالمرونة عند تدرجة بالمساءلة الإدارية					
.27	يتراجع عن المساءلة الإدارية بلباقة عند ثبوت تبريرات المعلمين					
المجال الخامس: الرضا الوظيفي						
.28	أقوم بإنجاز المهام المفوضة الي من قبل مدير المدرسة					
.29	أحرص على تقديم مقترحات تطويرية للمدير					
.30	أتطوع للعمل خارج نطاق الدوام الرسمي					
.31	يعطى لي هامشاً من الحرية لاختيار استراتيجيات التدريس					
.32	أتقن استخدام وسائل الاتصال في المدرسة					
.33	أمنح فرصة للمشاركة في وضع الخطط الدراسية					
.34	أشعر بالأمان نتيجة مشاركتي في صنع القرارات					
.35	أطور مهاراتي ضمن خطة تنمية المعلمين مهنياً					
.36	أتقبل النقد البناء من زملائي					
.37	أحصل على قدر كافٍ من التحفيز لإنجاز المهام الموكلة إلي					
.38	ألاحظ العدالة في توزيع المهام بين المعلمين					
.39	يمنحني عملي التقدير الاجتماعي من زملائي					
.40	أتقاضى أجراً يتناسب مع ما أبذله من جهد في عملي					
.41	يتبنى مدير المدرسة ملاحظاتي التطويرية					
.42	أتعاون مع زملائي في تنفيذ مهامهم بطرق إبداعية					

الملحق (4) خطاب تسهيل عمل من الجامعة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan



مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/657
التاريخ: 2021/12/12

الدكتورة وفاء يوسف صالح العدوان المحترمة
رئيس قسم الإشراف التربوي / لواء الشؤون الجنوبية

تحية طيبة وبعد،

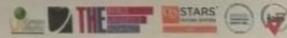
فتهديك جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث أن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، بهدف تعزيز أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة لل طالبة مها علسي مصطفى ديباك ورقمها الجامعي (401930014) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى توزيع استبانات على معلمين ومدراء المدارس الحكومية والخاصة في لواء الشؤون الجنوبية؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "المساءلة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشؤون الجنوبية من وجهة نظرهم" علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها مستتبي سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...

ق.أ. رئيس الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



الملحق (5)

خطاب تسهيل مهمة الباحثة من مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم
مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية

٢٤

٢٠٢١/١٢/١٤
٥٢٢٢٠/٥/١٥٠
٢٠٢١/١٢/١٤



مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع :
تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

ستقوم الباحثة مها علي مصطفى دياك بتوزيع استبيانات في المدارس الحكومية في لواء الشونة الجنوبية لإستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "المساءلة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم" للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية /كلية العلوم التربوية من جامعة الشرق الأوسط، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، راجياً تسهيل مهمتها.

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم



مدير التربية والتعليم
الدكتور نزار منصور الدقس

نسخة/ للسيد مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة/ للسيد رئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي
هـ ع تاريخ ٢٠٢١/١٢/١٤

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف: +٩٦٢٦٥٦٠٧١٨١ فاكس: +٩٦٢٦٥٦٦٦٠١٩ ص ب ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moc.gov.jo