

## المساءلة الذاتية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في الأردن

روان برهان الخانجي و "محمد أمين" حامد القضاة\*

Doi: //10.47015/20.2.5

تاريخ قبوله: 2023/3/29

تاريخ تسلم البحث: 2023/1/19

### Self-Accountability and its Relationship with Job Performance Level among Departments' Heads of Directorates of Education in Jordan

Rawan Borhan Al-Kanji and "Mohammad Amin" Hamed Al-Qudah, The University of Jordan, Jordan.

**Abstract:** The present study aimed to investigate the self-accountability level and its relationship with job performance among departments' heads of directorates of education in Jordan. The study adopted a descriptive-correlative survey-based approach. Data was collected through a survey that included 59 items and was passed to 180 heads of departments working during the academic year (2021- 2022). The survey revealed a high extent of practicing the areas of self-accountability and job performance level.. Results related to relationship examination indicated that there is a statistically significant direct relationship at ( $\alpha = 0.05$ ) between self-accountability and job performance as a whole, and there is no statistically significant direct relationship at ( $\alpha = 0.05$ ) between self-confidence and human relationships. The researchers of the present study recommend continuing to adopt training programs directed at educational leaders and workers. These programs clarify the concept of self-accountability, how to apply it within standards, and its impact on the quality of outputs.

**(Keywords:** Self-accountability, Heads of departments, Directorates of education, Job performance)

وتعد المساءلة الذاتية بالدرجة الأولى مسألة أخلاقية ومهنية، أي أنها رقابة نفسية وإنسانية ترتبط بتربية الإنسان ونشأته، ويمكن أن تشكل إطاره المرجعي، وهي انعكاس لمخزونه المعرفي، وتستند إلى أسس ومبادئ أخلاقية، وقد تغني المساءلة الذاتية عن المساءلة الإدارية في النظم التربوية بمفهومها العام. لذا يمكن أن يكون المسؤول التربوي الذي لا يمتلك المساءلة الذاتية الأخلاقية فاسداً أو يصبح كذلك بحرفية ومهنية حتى لو طبقت عليه كل أدوات وتقنيات وحرفيات المساءلة والرقابة الخارجية (Badr, 2019). مما سبق يمكن القول إن المساءلة الذاتية هي أسمى أنواع المساءلة؛ لأنها تنبع من الداخل، وتعد موجهاً لصاحبها في أعماله وأقواله، فهو شخص مسؤول عن المهمات التي ينفذها، والقرارات التي يتخذها.

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة المساءلة الذاتية لدى رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم الأردنية بمستوى أدائهم الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. تكونت الاستبانة من محورين اشتملا على (59) فقرة. وتكونت عينة الدراسة من (180) فرداً من رؤساء الأقسام للعام الدراسي (2022/2021). أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المساءلة الذاتية ومستوى الأداء الوظيفي جاءا مرتفعين. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين كل من مجالات المساءلة الذاتية (الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وإدارة الذات) وبين مجالات الأداء الوظيفي (القيادة، والرقابة الإدارية، والاتصال، والعلاقات الإنسانية) والأداء الوظيفي ككل. وعدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمجال الثقة بالنفس مع مجال العلاقات الإنسانية. وقد أوصى الباحثان بضرورة الاستمرار بتبني برامج تدريبية موجهة للقادة التربويين والعاملين توضح هذه البرامج مفهوم المساءلة الذاتية وكيفية تطبيقها ضمن المعايير وأثرها على جودة المخرجات.

**(الكلمات المفتاحية:** المساءلة الذاتية، رؤساء الأقسام، مديريات التربية والتعليم، الأداء الوظيفي)

**مقدمة:** أدى قصور الأنظمة التربوية في مواكبة التطورات والمستجدات في زمن العولمة والانفجار المعرفي وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى ضعف المقدرة على إحداث التغيير المنشود، وتحقيق التنافسية الاقتصادية، وتحقيق متطلبات سوق العمل؛ لذا وجدت الإدارات التربوية نفسها مطالبة بالبحث عن آليات جديدة؛ لتحقيق التوقعات والرؤى المطلوبة أكثر من أي وقت مضى، ومؤخراً شهدت هذه الأنظمة التربوية حركات إصلاحية بعد توجيه النقد لها لتدني مستوى المخرجات التعليمية، وترتب على هذه الحركات الإصلاحية ظهور موجات إصلاحية تدعو جميعها لتبني أسلوب فعال للمساءلة على كافة المستويات، ووضع معايير لأداء الطلبة.

وفي ظل البحث عن آليات مناسبة لتجويد العمليات التربوية، وتحسين المخرجات التعليمية، ظهرت توجهات في دراسة أنظمة المساءلة ومفاهيمها من حيث: التقييم والمتابعة، وبناء المعايير، ودراسة العلاقة بين المساءلة وعمليات المراجعة الذاتية والتقييم الخارجي، وبيان أثر المساءلة على كل جوانب العملية التعليمية التعلمية. وهنا برز مفهوم المساءلة الذاتية (مساءلة الذات)، كعملية أعمق وأبعد من المساءلة الشكلية، حيث تنبع من ضمير المسؤول ووجدانه، فهي ظاهرة حضارية، تعكس مستوى الفكر والتقدم في المجتمع، ليست مقتصرة على شبهاً الفساد، وإنما تتعلق بالتصوير في أداء المهمة (Tahat, 2020).

\* الجامعة الأردنية، الأردن.

© حقوق الطبع محفوظة لجامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2024.

بالضرورة أن تحقق أية نتائج مميزة ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح، فهي لا تستطيع ضمان حُسن الأداء؛ إلا إذا اعتبرت عملية التقييم جزءاً رئيساً من عملياتها، لذا تركز المؤسسات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة لرفع مستوى الأداء وتحقيق إنتاجية عالية، فمن المؤكد أن الموظف الجيد تكون إنتاجيته عالية، فالأداء المناسب أو المتميز يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية مع حد أدنى من المشكلات والمعوقات والسلبيات الناجمة عن العمل (AI- (Zahrani & Attia, 2017).

ويقوم العاملون في المؤسسة بأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة لتحقيق هدف أو أهداف محددة وفقاً لأساليب أو إجراءات عمل معروفة، وفي إطار الأخلاقيات من سياسات المنظمة، ويحدد أداء العاملين مستوى الكفاءة العامة للمنظمة، وقدرتها على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها، أو تحقيق الأهداف الموضوعية لها، ومن ثم فإن أداءهم وتقييمه يعد من الموضوعات التي توليها الإدارة قدرًا كبيراً من الاهتمام في كافة المنظمات، ويمثل الأداء الوظيفي مؤشراً سلوكياً عاماً يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة إليهم وفقاً لمقاييس كمية ونوعية محددة (Negin, Omid & Ahmad, 2013).

يرتبط مستوى الأداء بالعديد من العناصر الأساسية؛ منها حجم العمل المنجز، أي كمية الجهد المبذول، وكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة. ومدى جودة المخرجات، أي نوعية الجهد، وهي ترتبط بالتقدير المناسب للوقت والإنجاز والسرعة، فأحياناً لا يمكن مضاعفة الإنتاج إلا بزيادة عدد العاملين في بعض المراحل الإنتاجية، أو تحسين المستوى المهني للعامل، ورفع مدى تمكنه من أداء مهام وظيفته، ورفع مهارته وكفاءته عن طريق التدريب المكثف والمتواصل (Omran, 2020).

ويسعى العديد من المديرين لتقييم الأداء الوظيفي الخاص بالموظفين، سواء من خلال اعتماد أساس ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوي؛ مما يساهم في مساعدة الموظفين على تحسين قدراتهم وأدائهم الوظيفي. وتختلف النظرة الإدارية للأداء الوظيفي؛ إذ يتم التعامل معه بصفته قياساً لأداء الفرد، أو أداء مجموعة من الأفراد (فريق العمل)، أو أداء المنشأة بصفها وحدة واحدة، وينظر إلى الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من السلوكيات الوظيفية التي تؤدي إلى نتيجة متوقعة، فهذه السلوكيات تؤدي إلى إنجاز عمل ما، لكن الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء لا يقود إلى مصطلح الأداء الوظيفي، حيث إن الأداء الوظيفي يحدد بتفاعل السلوك والإنجاز معاً، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت، فهو أداء المهام والواجبات والمسؤوليات، وهو مقياس لمقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وأداء أعمال أخرى في المستقبل (Manae, 2021).

وعلى الرغم من أن مفهوم المساءلة الذاتية هو مفهوم جديد نسبياً، إلا أن العلماء بدأوا ببلاء المزيد من الاهتمام بالمساءلة الذاتية في أبحاث إدارة الأعمال والقيادة. ففي الآونة الأخيرة أتاحت الأهمية المتزايدة للمساءلة في الأعمال والإدارة فرصة في اعتبار المساءلة الذاتية بناءً مهماً في أدبيات القيادة (Mughal, 2011). وفي هذا الصدد تم تضمين المساءلة الذاتية في مجال القيادة في سياقات الهوية الذاتية، وتحسين الأداء، والحكمة الشخصية، حيث وجدت الأدبيات تداخلاً وتشابهاً بين المساءلة الذاتية ومكونات النقد الذاتي والمراقبة الذاتية والإدارة الذاتية. ويمكن أن تمثل خصائص وميزات القيادة الذاتية مساراً عملياً أساسياً لزيادة المساءلة الذاتية، بحيث تؤدي القيادة الذاتية إلى المساءلة الذاتية وتحسين الأداء القيادي، وتعزيز التكامل بين العمليتين، بما يساعد القادة على تحقيق سلوكيات إيجابية وأخلاقية داخل مؤسساتهم (Dhiman & Bhardwaj, 2018).

ويرتبط وجود المساءلة الذاتية عند الأفراد كوسيلة للتحكم والرقابة الداخلية، وحسن استخدام للسلطات الممنوحة ومنع استغلالها، بضمن اتساق السلوك مع القانون والتعليمات، وتقليل الخطأ قدر الإمكان عند التنفيذ (Flanagan, 2020)، فالمساءلة الذاتية أداة لخفض السلبيات في الأداء الوظيفي من خلال إيجاد استعداد مسبق لدى العاملين لتجنب الأعمال التي تؤدي إلى الخطأ، فقد توسع مفهوم المساءلة عن المحاسبة أو المعاقبة أو إيقاع اللوم إلى عناصر أخرى تشمل التوضيح والشرح لكيفية أداء العمل أو السلوك، وتقديم أسباب موضوعية ومقنعة للإجابة عن أسئلة: لماذا أتخذ هذا القرار. أو لماذا أعمل بهذا الشكل؟ وهذا بحد ذاته يعني محاولة شخصية جادة لتشخيص مواطن الضعف والقوة الذاتية (Al-Nsour, 2018).

وقد أشار العديد من الباحثين في دراساتهم كدراسة العلوي والمحروقية (Al-Alawi & Al-Mahrouqeh, 2019) إلى أهمية المساءلة الذاتية أو ما يسمى بالرقابة الذاتية وانعكاسها على مستوى أداء الأفراد في المؤسسات، وتحقيق الأهداف لدى الرؤساء، وعلى جودة الأداء الوظيفي لديهم، وقد أشار عمران (Omran, 2020) إلى أن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة من المهارات تعتمد على أفكار العاملين فيها من رؤساء ومرؤوسين، فالمنظمات التي تتبنى مفاهيم ومصطلحات حديثة كالمساءلة الذاتية، تحتاج لإحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد فيها من خلال غرس مهارات تلك المفاهيم كالرقابة الذاتية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد وتدريبهم على تلك المهارات بصورة سليمة، وينعكس ذلك فيما بعد على مستوى أدائهم وجودته.

وينظر إلى الأداء الوظيفي على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المؤسسة، ويحتل الدرجة الثانية في الأهمية من بين الوظائف الأساسية للإدارة، حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، فقد تتمكن أي مؤسسة أن تخطط وتنظم، لكنها لا تستطيع

درجته منخفضة، أما بالنسبة لدرجة ممارسة المساءلة ككل، فجاءت مرتفعة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية فيما يتعلق بالمكون المعرفي تعزى لمتغير فئة العينة لصالح الأكاديميين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى فازلي (Fazely, 2016) دراسة هدفت إلى تحليل الإدراك الوظيفي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات الزراعة في ثلاث جامعات هندية بولاية كارناتاكا. تكونت عينة الدراسة من (180) أستاذ مشارك وأستاذ مساعد. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والإدراك الوظيفي.

وفي دراسة أجراها الشخوت والزعبي ( Al-Shkhout & Al-Zoubi, 2016) هدفت إلى تقصي درجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في محافظة الزرقاء. تكونت عينة الدراسة من (407) معلمين ومعلمات. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم في محافظة الزرقاء جاءت بدرجة مرتفعة، وبينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بدرجة فاعلية المساءلة الإدارية تعزى للجنس لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادات البكالوريوس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة المساءلة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الزرقاء.

وهدف دراسة عبده والإبراهيم ( Abdo & Alibraheem, 2018) إلى تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية وعلاقته بمهارات الذكاء الانفعالي. تكونت عينة الدراسة من (344) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية للعام الدراسي (2015/2014)، وأشارت النتائج إلى مستوى متوسط من الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام، ووجود علاقة طردية بين الأداء الوظيفي والذكاء الإنفعالي

وقد قام السحيمات والجعفرية (Al-Suhaimat & Al-Jaafara, 2019) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة تطبيق مديري مدارس في محافظة الكرك للمساءلة التربوية كاستراتيجية لتفعيل التزامهم التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (225) مديراً ومديرة. وأظهرت النتائج درجة متوسطة من تطبيق المساءلة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المساءلة التربوية تعزى للمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس لصالح الإناث، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي

الوظيفي وجودته يرتبط بمفهوم المساءلة الذاتية من حيث مراقبة الإنجازات، وكونهما وسيلة لقياس الإنتاجية واتخاذ القرارات التي تنترب عن نتائج الإنجازات.

والأهمية موضوع المساءلة الذاتية ودوره في العملية الإدارية لدى القادة التربويين؛ قام الباحثان بالبحث عن دراسات سابقة تناولت هذا المفهوم وارتباطه مع مفاهيم إدارية أخرى، وبعد استعراض كافة الدراسات العربية السابقة لم يجد الباحثان إلا دراسة واحدة من الدراسات العربية والتي بحثت في موضوع المساءلة الذاتية، لذا أدرجا هذه الدراسة وبعضاً من الدراسات العربية التي تناولت مفهوم المساءلة التربوية والمساءلة الإدارية في قطاع التربية والتعليم، حيث تعد المساءلة الذاتية نوعاً من الأنواع التي تندرج تحت مفهوم المساءلة. وتناولت دراسات أخرى موضوع الأداء الوظيفي، ومن هذه الدراسات دراسة كرمه (Karma, 2009) التي هدفت إلى التعرف على معايير ومؤشرات صحيفة المساءلة الذاتية لاستشراف دور المحاضر في الدراسات العليا في فلسطين. اشتملت عينة الدراسة على (20) محاضراً من الجامعات الفلسطينية: البوليتكنك، والخليل، والقدس، والنجاح الوطنية، ورام الله. بينت نتائج الدراسة أن مؤشرات الأداء للمعايير التسعة التي أعدها الباحث جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم، وهي تنتمي إلى المعيار بدرجة قوية ومناسبة، ويمكن الاعتماد عليها كبنود لصحيفة المساءلة الذاتية للمحاضر الجامعي في الدراسات العليا.

وهدف دراسة أجراها الشريف (Al-Sharif, 2013) إلى الكشف عن العلاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. تكونت عينة الدراسة من (320) موظفاً إدارياً. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية لمجالات: الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، وأخلاقيات الوظيفة العامة، والمجال الإنساني) وبين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

وهدف دراسة السعود والجاف ( Al-Saud & Al-Jaf, 2014) إلى التعرف على درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها. اشتملت عينة الدراسة على (206) رئيس قسم اختبروا بالطريقة الطبقة العشوائية. بينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً.

وأجرى ربيع (Rabie, 2014) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المساءلة الإدارية ودورها كاستراتيجية إدارية في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الإداري والالتزام التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (98) أكاديمياً، و(60) إدارياً من كليات جامعة الطائف في السعودية. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المساءلة الإدارية جاءت مرتفعة للمكون المعرفي من مكونات المساءلة، أما المكون الوجداني كانت درجته متوسطة، والمكون السلوكي جاء

المسمى الوظيفي ومستوى المدرسة، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين مستوى الرقابة الذاتية ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هناك العديد من الدراسات التي بحثت في درجة ممارسة المساءلة الإدارية أو المساءلة التربوية في المؤسسات التربوية لإداريين أو معلمين أو هيئة تدريسية في الجامعات وغيرهم من العاملين في المؤسسات، وهناك دراسات بحثت في موضوع المساءلة الذاتية أو الرقابة الذاتية أو المحاسبة الذاتية لعينات من المجتمع المتنوعة من بيئات مختلفة سواءً على الصعيد التربوي أو المجتمع الاستهلاكي، وتم الكشف في الدراسات السابقة عن العلاقات الارتباطية بين مفهوم المساءلة وغيرها من المفاهيم ذات الصلة بالعملية الإدارية، وهدفت بعض الدراسات لتحديد عوامل يتم اللجوء إليها عن طريق نماذج المساءلة، وتحديد تصورات التربويين فيما يتعلق بما يجب استغلاله من أجل تقييم نظام المساءلة في المدارس، ويلاحظ أيضاً الاهتمام بدراسة العلاقات الارتباطية بين مفهوم الأداء الوظيفي وغيره من المفاهيم الإدارية؛ كاهتمام المؤسسات بشكل كبير بقياس مستوى أداء عاملها والسعي لرفع درجة الأداء الوظيفي للمستوى المطلوب.

وتتشابه بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الهدف بالتحرف إلى درجة ممارسة الأداء الوظيفي، وهناك دراسات تشابهت مع الدراسة الحالية بالكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة كدراسة الشريف (Al-Sharif, 2013) التي بحثت في العلاقة بين المساءلة الإدارية والأداء الوظيفي.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها -حسب علم الباحثين- أول دراسة تبحث في درجة ممارسة المساءلة الذاتية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم الأردنية، كما تتميز هذه الدراسة أنها -حسب علم الباحثين- أول دراسة تبحث في الكشف عن العلاقة الارتباطية للمساءلة الذاتية لدى رؤساء الأقسام في الأداء الوظيفي لديهم، والتعرف إلى مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم الأردنية. ويعتقد الباحثان أن هذه الدراسة تتميز ببحثها في المفاهيم الإدارية التي يهتم بها القادة في المؤسسات لرفع مستواها وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر وكفاءة أعلى.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها

يواجه النظام التربوي العديد من التحديات التي تحول دون تحقيق جميع الأهداف المرجوة منه، وفي البحث عن أسباب تدني مستوى المخرجات، تتجه الأنظار لتبني مفاهيم حديثة فعالة في تحقيق الإصلاح التربوي، وتعد المساءلة الذاتية فرعاً من فروع المساءلة الإدارية أداة الإصلاح، ومطلباً معاصراً، تنطوي على تحمل المسؤولية الشخصية عن الأعمال ومحاسبة النفس، فهي تعنى بالمتابعة والرقابة الذاتية، فتجعل من الممارسات الإدارية والفنية لدى رؤساء الأقسام تدنو من الكفاءة والفاعلية، فهي تعد مؤشراً

(10) سنوات فأكثر، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق مديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك للمساءلة التربوية والالتزام التنظيمي

وهدفت دراسة غانم وكاستيلا (Ghanem & Castelli, 2019) إلى التعرف على مفهوم المساءلة الذاتية من خلال الإطار النظري للقيادة في الدراسة الوصفية التي أجراها الباحثان، وهدفت أيضاً للكشف عن كيفية تطبيق المساءلة الذاتية بشكل فعال عن طريق رفع مستوى السلوك الأخلاقي في ميشيغن في الولايات المتحدة الأمريكية، وأشارت النتائج ظهور ثلاث مجالات يتم عن طريقها رفع مستوى المساءلة الذاتية وتعزيز سلوك القيادة المناسب، وهي: الهوية الذاتية، وتحسين الأداء، والحكمة الشخصية. وأظهرت النتائج آليات تعزيز أخلاقيات العمل بشكل متوافق مع النظام الاجتماعي، وتقييم ومراقبة سلوك الذات. وزيادة مستوى المساءلة الذاتية من خلال تطوير وتحسين ممارسات النقد الذاتي، والمراقبة الذاتية، والإدارة الذاتية، والمعرفة الأخلاقية.

وهدفت دراسة أبو شرخ والأسود (Abu Sharkh & Al-Aswad, 2019) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (479) معلماً ومعلمة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للمساءلة الإدارية كانت مرتفعة. ولم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق المساءلة الإدارية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح منطقتي شرق يونس وشمال غزة.

وأجرى الرشاح وأبو كرحومة (Al-Rashah & Abu Karhume, 2019). دراسة هدفت إلى التعرف إلى بعض المشكلات الإدارية وانعكاساتها على الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية ببعض كليات الجامعة الأسمرية الإسلامية بمدينة زلتن في ليبيا، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين المشكلات الإدارية والأداء الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من (34) رئيس قسم من (19) كلية للعام الدراسي (2018/2019)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين المشكلات الإدارية والأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

أما دراسة المعولية (Al-Maoulyeah, 2021)، فهدفت إلى التعرف على مستوى الرقابة الذاتية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين بمحافظة جنوب الباطنة في سلطنة عُمان وفق متغيري المسمى الوظيفي ومستوى المدرسة. وتكونت عينة الدراسة من (75) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كانت نتائج الدراسة تفيد بأن مستوى الرقابة الذاتية لدى المعلمين جاء مرتفعاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرقابة الذاتية والأداء الوظيفي لمتغيري

- الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين المساءلة الذاتية ومستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في الأردن.

### أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مفهوم المساءلة الذاتية وعلاقتها بأداء عمل القادة التربويين؛ فعلى الرغم من انتشار وحدات المساءلة الإدارية في المؤسسات التربوية، لكن تبقى المساءلة الذاتية من أرقى أنواع المساءلة لديمومة تفعيلها واستمرار أثرها؛ لذا قد تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على مفهوم المساءلة الذاتية وأهميتها في العمليات الإدارية عند القادة التربويين والعاملين في المؤسسات التربوية.

وعلى الصعيد العملي التطبيقي؛ فإن هذه الدراسة قد تسهم في تشخيص واقع ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم الأردنية للمساءلة الذاتية والعمل على تعزيزها؛ من خلال بيان علاقتها بأداء رؤساء الأقسام وقدرتها التنبؤية في مستوى الأداء الوظيفي، ويمكن أن تفيد هذه الدراسة العاملين في وزارة التربية والتعليم من مشرفين وإداريين ومخططين يتضمن المساءلة الذاتية كمعيار من معايير تحقيق الجودة لأداء العاملين في الوزارة.

### مصطلحات الدراسة الإجرائية

**المساءلة الذاتية:** هي أسلوب مساءلة نفسي ذاتي يستخدمه الإداري، يُقِيمُ به أقواله وأفعاله ذاتياً بهدف تطوير وتحسين نوعية الممارسات الإدارية لتحقيق الجودة والتميز في عمله ( Karma, 3, 2009)، أما درجة ممارسة المساءلة الذاتية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن إجرائياً: فهي الدرجة الكلية التي يتم الحصول عليها من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي طورها الباحثين لهذا الغرض.

**الأداء الوظيفي:** هو مستوى إنجاز العاملين لأعمالهم، وهو يرتبط بالمرجات، فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة والأعمال، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، ويعتمد على تحسين المستمر في بيئة العمل (Al-Shahri & Al-Shahrani, 2020, 129)، أما مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن إجرائياً: فهي الدرجة الكلية التي يتم الحصول عليها من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي طورها الباحثين لهذا الغرض.

### حدود الدراسة

**الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2022/2021).

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مديريات التربية والتعليم في الأردن.

مُهماً على حرص الرؤساء ورغبتهم في الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، مما يؤدي إلى تحقيق الجودة في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وبالرغم من ذلك؛ فإن مراجعة الدراسات السابقة بينت فجوة بحثية بموضع المساءلة الذاتية؛ فبالرغم من اتفاق الأدبيات التربوية والإدارية على دور المساءلة الذاتية في تحسين الأداء الوظيفي إلا أن ذلك يفتقد لدراسات عالجت المساءلة الذاتية والأداء الوظيفي، وربما هذه الدراسة تسد جزءاً من الفجوة البحثية هذه.

فالمساءلة الذاتية في التربية تُشكل مطلباً للتأكد من تحقيق النظم التربوية لتوقعات مجتمعاتها، خاصةً مع كثرة التساؤلات التي تُثار حول مدى فاعلية وكفاية مخرجات النظم التربوية في قطاع التعليم العام، ومدى جودة الأداء الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. وهذا ما دعا الباحثين للقيام بهذه الدراسة لغرض معرفة درجة ممارسة المساءلة الذاتية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بكل من جودة أدائهم الوظيفي عبر تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات، وتقدم هذه الدراسة بناءً معرفياً تطبيقياً يسهم في مجال الدراسات التربوية بالأطر النظرية والعملية. وتعد هذه الدراسة جزءاً من مشروع بحثي للباحثين يعنى بدراسة المساءلة الذاتية وعلاقتها بمجموعة من المتغيرات الإدارية.

ويبرز الدور الرئيس من هذه الدراسة في الكشف عن علاقة المساءلة الذاتية لدى رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم الأردنية في مستوى أدائهم الوظيفي، وعليه تأتي الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول: "ما درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم الأردنية للمساءلة الذاتية من وجهة نظرهم؟"**

**السؤال الثاني: "ما مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم؟"**

**السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$  بين درجة المساءلة الذاتية ومستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في الأردن؟"**

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعرف درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم الأردنية للمساءلة الذاتية من وجهة نظرهم.

- تعرف مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم.

مجالات المساءلة الذاتية، وحذف مجال آخر، وحذف بعض الفقرات، ودمج البعض الآخر، وتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات أيضاً، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية مكونة من (59) فقرة.

#### ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لمجالات الاستبانة، وحساب معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) للتجزئة النصفية، بتطبيق الأداة على عينة خاصة بالثبات بلغت (30) فرداً. وتراوحت هذه القيم بين (0.87) في حدها الأدنى، و(0.92) في حدها الأعلى، وهي قيم مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة. وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة من الثبات. وقد بلغ معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (0.87) للمساءلة الذاتية، و(0,92) للأداء الوظيفي، وبلغ معامل الثبات بالتجزئة النصفية (0.81) للمساءلة الذاتية، و(0,81) للأداء الوظيفي.

وكون أداة الدراسة اعتمدت مقياس ليكرت الخماسي فقد تم اعتماد علامة القطع (3) واختبار (ت) للحكم على درجة استجاباتهم، وفق المعيار الآتي: إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (3) ودال إحصائياً تكون درجة الاستجابة مرتفعة. وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (3) ودال إحصائياً تكون درجة الاستجابة منخفضة. وإذا كان المتوسط الحسابي غير دال إحصائياً تكون درجة الاستجابة متوسطة.

#### متغيرات الدراسة

تكونت الدراسة من المتغيرات الآتية:

**المتغير المستقل:** درجة ممارسة المساءلة الذاتية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن

**المتغير التابع:** مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

**المعالجة الإحصائية:** للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم الآتي.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول،** والذي نص على: "ما درجة ممارسة رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم الأردنية للمساءلة الذاتية من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت)، ومستوى الدلالة، والترتيب، ودرجة التوفر لمجالات المساءلة الذاتية والأداة ككل من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في مديريات التربية والتعليم؛ أي رؤساء الأقسام أنفسهم، والجدول (1) يظهر المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت)، ومستوى الدلالة، والترتيب، ودرجة التوفر لمجالات المساءلة الذاتية والأداة ككل من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازلياً.

**الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في الأردن.

**الحدود الموضوعية:** تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقة الارتباطية بين المساءلة الذاتية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

#### منهجية الدراسة

نهجت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي المسحي الارتباطي؛ نظراً لملاءمته لهذا النوع من الدراسات.

#### مجتمع وعينة الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسي (2022/2021)، والبالغ عددهم (630) رئيس ورئيسة قسم حسب موقع وزارة التربية والتعليم الأردنية في عام 2021. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث تكونت من (180) فرداً من رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية من الذين استجابوا لأداة الدراسة لتشكل عينة الدراسة بما نسبته (28%) من مجتمع الدراسة، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2022/2021).

#### أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة تكونت من محورين ومن (59) فقرة، المحور الأول لقياس المساءلة الذاتية وعدد فقراته (36) فقرة موزعة على ستة مجالات، وهي: الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وإدارة الذات، والثقة بالنفس؛ استناداً إلى دراسة الشريف (Al-Sharif, 2013)، ودراسة أبو شرخ والأسود (Abu Sharkh & Al-Aswad, 2019)، ودراسة السحيمات والجعفرية (Al-Shaimat, 2019)، ودراسة الشريف (Al-Sharif, 2019). المحور الثاني لقياس الأداء الوظيفي وعدد فقراته (23) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: القيادة، والرقابة الإدارية، والاتصال، والعلاقات الإنسانية؛ استناداً إلى دراسة السعود والجاف (Al-Saud & Al-Jaf, 2014)، ودراسة عبده والإبراهيم (Abdo & Alibraheem, 2018)، ودراسة الرشاح وأبو كرحومة (Al-Rashah & Abu Karhume, 2019).

#### صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق الأداة، تم عرضها على (12) محكماً، من أعضاء هيئة التدريس في جامعات أردنية عامة وخاصة، من ذوي الخبرة والاختصاص، وطلب منهم الحكم على صلاحية الفقرات ومناسبتها وإبداء ما يرونه مناسباً، فقد كانت عدد فقرات الأداة بصورتها الأولية (115) موزعة على ثمانية مجالات للمساءلة الذاتية، وأربعة مجالات للأداء الوظيفي، وقد أجرى الباحثان التعديلات على الأداة في ضوء آراء المحكمين، بدمج مجال من

## الجدول (1)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة ت، ومستوى الدلالة، والرتبة، والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات المساءلة الذاتية والأداة ككل مرتبة تنازلياً.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الرتبة	الدرجة
1	الانضباط الوظيفي	4.49	0.42	47.52	0.00	1	مرتفعة
4	إدارة الوقت	4.32	0.52	33.86	0.00	2	مرتفعة
2	العمل والإنجاز	4.20	0.39	41.32	0.00	3	مرتفعة
5	إدارة الذات	4.12	0.50	27.15	0.00	4	مرتفعة
3	اتخاذ القرار	3.98	0.53	24.82	0.00	5	مرتفعة
6	الثقة بالنفس	3.70	0.36	25.93	0.00	6	مرتفعة
	الأداة ككل	4.14	0.33	46.81	0.00		مرتفعة

مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرات ككل (4.32)، والانحراف المعياري (0.52)، وبلغت قيمة ت (33.86)، وبمستوى دلالة (0.00) مما يعني وجود فرق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال والمتوسط الفرضي للاستبانة وهو (3)، وكان الفرق لصالح متوسطات إجابات أفراد العينة؛ لأنها كانت أعلى من المتوسط الفرضي للاستبانة وبدرجة مرتفعة. وقد يعزى سبب ذلك إلى أهمية إدارة الوقت بالنسبة إلى القائد في مؤسسته، حيث إن عامل الوقت يعد من المؤشرات المهمة لنجاح المديرية في تحقيق الأهداف المطلوبة منها ضمن فترة زمنية محددة، ويعد هذا أيضاً من ضمن أهدافها بتنفيذ الخطط ضمن تقويم زمني معين. أما مجال العمل والإنجاز من مجالات المساءلة الذاتية، فجاء في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرات ككل (4.20)، والانحراف المعياري (0.39)، وبلغت قيمة ت (41.32)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يعني وجود فرق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال والمتوسط الفرضي للاستبانة وهو (3)، وكان الفرق لصالح متوسطات إجابات أفراد العينة؛ لأنها كانت أعلى من المتوسط الفرضي للاستبانة وبدرجة مرتفعة. وقد يعود سبب ذلك اهتمام القادة بإنجاز الأعمال الموكولة إليهم بدقة وكفاءة عالية؛ حيث إن هذا القائد وصل إدارياً إلى هذا المنصب الإداري بجهده الفعال طوال سنوات خبرته، حيث إن الباحثين لاحظوا أن (86%) من أفراد عينة الدراسة ممن قضاوا (10) سنوات فأكثر في عملهم المؤسسي، وهذا يدل على خبرتهم الطويلة في إنجاز العمل، وقد جاءت جميع الفقرات بدرجة مرتفعة. وجاء في المرتبة الرابعة جاء مجال إدارة الذات من مجالات المساءلة الذاتية وبدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرات ككل (4.02)، والانحراف المعياري (0.50)، وبلغت قيمة ت (27.15)، وبمستوى دلالة (0.00) مما يعني وجود فرق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على جميع فقرات هذا المجال والمتوسط الفرضي للاستبانة وهو (3)، وكان الفرق لصالح متوسطات إجابات أفراد العينة؛ لأنها كانت أعلى من المتوسط الفرضي للاستبانة وبدرجة مرتفعة وقد يعود سبب ذلك إلى مقدرة

يلاحظ من الجدول (1) أن درجة ممارسة مجالات المساءلة الذاتية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.14)، والانحراف المعياري (0.33)، وبلغت قيمة ت (46.81)، وبمستوى دلالة (0.00) مما يعني وجود فرق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على المجالات والمتوسط الفرضي للاستبانة وهو (3)، وكان الفرق لصالح متوسطات إجابات أفراد العينة؛ لأنها كانت أعلى من المتوسط الفرضي للاستبانة وبدرجة مرتفعة. وقد يعود سبب ارتفاع مستوى المساءلة الذاتية لدى رؤساء الأقسام هو دافع داخلي متصل بوازع ديني حيث إن المساءلة الذاتية ترادف في معناها الرقابة الذاتية وهي التي يقوم بها المسلم ظناً منه برقابة الله سبحانه وتعالى عليه بجميع أقواله وأفعاله. وقد جاءت جميع المجالات بدرجة مرتفعة، وبمستوى دلالة (0.00)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) أي أن جميع المجالات ذات دلالة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.70-4.49). ويظهر الجدول (1) أن درجة التوفر لمجال الانضباط الوظيفي من مجالات المساءلة الذاتية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرات ككل (4.49)، والانحراف المعياري (0.42)، وبلغت قيمة ت (54.46)، وبمستوى دلالة (0.00) مما يعني وجود فرق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال والمتوسط الفرضي للاستبانة وهو (3)، وكان الفرق لصالح متوسطات إجابات أفراد العينة؛ لأنها كانت أعلى من المتوسط الفرضي للاستبانة وبدرجة مرتفعة. وقد يعزى سبب ذلك إلى اهتمام رؤساء الأقسام بتطبيق الأنظمة والقوانين لكونهم رؤساء أقسام؛ وإنجاز مهام المديرية يعتمد بشكل رئيس على انضباطهم الوظيفي، واتباعهم للقواعد والقوانين الموضوعية. وقد يعزى سبب ذلك أيضاً إلى أن المؤسسات بشكل عام والتربوية منها بشكل خاص قائمة بأعمالها على مجموعة من القوانين والقواعد التي يسعى العاملون لتطبيقها طمعاً في الجزاء أو الترقية، أو خوفاً من العقاب، وفي المرتبة الثانية جاء مجال إدارة الوقت من مجالات المساءلة الذاتية وبدرجة

وكان الفرق لصالح متوسطات إجابات أفراد العينة لأنها كانت أعلى من المتوسط الفرضي للاستبانة وبدرجة مرتفعة. وقد يعود سبب ذلك إلى تفسير نظرية السمات للقيادة، فالقائد وفق هذه النظرية يولد ولا يصنع، فهو يمتلك صفات جسمية، ونفسية، وذهنية تؤهله للقيادة، ومن الصفات النفسية التي يتمتع بها رؤساء الأقسام في المديرية صفة الثقة بالنفس، فالثقة بالنفس هي مطلب أساسي لاتخاذ القرارات والاعتزاز بالإنجازات.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني** والذي نص على: "ما درجة الأداء الوظيفي لدى رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت)، ومستوى الدلالة، والترتيب، ودرجة التوفر لمجالات الأداء الوظيفي والأداة ككل من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في مديريات التربية والتعليم؛ أي رؤساء الأقسام أنفسهم، والجدول (2) يظهر المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت)، ومستوى الدلالة، والترتيب، ودرجة التوفر لمجالات الأداء الوظيفي والأداة ككل من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازلياً.

القائد على إدارة ذاته أولاً ومن ثم إدارة وقيادة الآخرين، حيث إن إدارة الذات هي خطوة أولية وأساسية تسبق إدارة شؤون المديرية، وفي المرتبة الخامسة (قبل الأخيرة) جاء مجال اتخاذ القرار من مجالات المساءلة الذاتية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم أنفسهم جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرات ككل (3.98)، والانحراف المعياري (0.53)، وبلغت قيمة ت (24.82)، وبمستوى دلالة (0.00) مما يعني وجود فرق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال والمتوسط الفرضي للاستبانة وهو (3)، وكان الفرق لصالح متوسطات إجابات أفراد العينة لأنها كانت أعلى من المتوسط الفرضي للاستبانة وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى سبب ذلك إلى أن مهمة اتخاذ القرار من أهم وظائف القيادة، حيث يقوم بها القائد عن طريق نهج علمي يبدأ أولاً بجمع المعلومات، ومن ثم وضع الفرضيات والبدائل، ثم الاختيار بين البدائل، وأخيراً اتخاذ القرار، وتأتي بعدها مرحلة تقييم النتائج، وهذه الإجراءات جميعها تناط برئيس القسم بالدرجة الأولى في مديريته. وجاء في الرتبة الأخيرة مجال الثقة بالنفس إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرات ككل (3.70)، والانحراف المعياري (0.36)، وبلغت قيمة ت (25.93)، وبمستوى دلالة (0.00) مما يعني وجود فرق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال والمتوسط الفرضي للاستبانة وهو (3)،

## الجدول (2)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة ت، ومستوى الدلالة، والرتبة، والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأداء الوظيفي والأداة ككل مرتبة تنازلياً.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة	الرتبة	الدرجة
3	الاتصال	4.49	0.56	35.70	0.00	1	مرتفعة
2	الرقابة الإدارية	3.97	0.45	28.51	0.00	2	مرتفعة
1	القيادة	3.87	0.32	36.22	0.00	3	مرتفعة
4	العلاقات الانسانية	3.33	0.32	14.03	0.00	4	مرتفعة
	الأداة ككل	3.89	0.32	37.37	0.00		مرتفعة

أظهرت النتائج في الجدول (2) أن درجة تطبيق مجالات الأداء الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.89)، والانحراف المعياري (0.32)، وبلغت قيمة ت (37.73)، وبمستوى دلالة (0.00) مما يعني وجود فرق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على المجالات والمتوسط الفرضي للاستبانة وهو (3)، وكان الفرق لصالح متوسطات إجابات أفراد العينة لأنها كانت أعلى من المتوسط الفرضي للاستبانة وبدرجة مرتفعة. وقد يعود سبب ذلك إلى إمام رئيس القسم بمتطلبات وظيفته وكيفية تحقيق هذه المتطلبات من خلال إجراءات تنفيذية ومتابعة من قبله، أو قد يعود سبب ذلك إلى براعة رئيس القسم في تنظيم العمل وتحاشي الوقوع في الأخطاء لمقدرته على التنبؤ والتوقع، أو بسبب جدية وتفاني القائد لإنجاز العمل في الوقت المحدد. وقد جاءت

جميع المجالات بدرجة مرتفعة، وبمستوى دلالة (0.00)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.33-4.49). ويلاحظ من خلال الجدول (2) أن مجال الاتصال جاء في الرتبة الأولى إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.49)، والانحراف المعياري (0.56)، وبلغت قيمة ت (35.70)، وبمستوى دلالة (0.00) مما يعني وجود فرق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال والمتوسط الفرضي للاستبانة وهو (3)، وكان الفرق لصالح متوسطات إجابات أفراد العينة لأنها كانت أعلى من المتوسط الفرضي للاستبانة وبدرجة مرتفعة. وقد يعود سبب ذلك إلى معرفة رئيس القسم بأهمية عملية الاتصال والتواصل بين الأفراد العاملين؛ حيث أن هذه الاتصالات تتم بطرق عديدة وباتجاهات مختلفة صاعدة ونازلة (هابطة). إن الاتصالات النازلة (الهابطة) تتم من صناع القرار والسلطات العليا



الشخصية) لإحداث الفرق وتحسين مستوى الأداء. وجاء في الرتبة الأخيرة مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.32)، وبلغت قيمة ت (14.03). وقد يعود سبب ذلك إلى مهارة رئيس القسم (القائد) في اختيار النمط القيادي المناسب اتباعه حسب الموقف الإداري؛ بحيث يستطيع القائد أن ينوع الأنماط القيادية المتبعة حتى تتناسب مع الموقف، أو قد يرجع سبب ذلك إلى اتباع القائد النمط القيادي الديمقراطي أو التشاركي القائم على الموازنة ما بين تحقيق أهداف المديرية وتحسين العلاقات الإنسانية مع العاملين. وجاء في الرتبة الأخيرة مجال العلاقات الإنسانية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرات ككل (3.33)، والانحراف المعياري (0.32)، وبلغت قيمة ت (14.03)، وبمستوى دلالة (0.00) مما يعني وجود فرق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال والمتوسط الفرضي للاستبانة وهو (3). وكان الفرق لصالح متوسطات إجابات أفراد العينة لأنها كانت أعلى من المتوسط الفرضي للاستبانة وبدرجة مرتفعة. وقد يكمن السبب في ذلك لكون عملية القيادة هي عملية إنسانية من أهم مكوناتها القوى البشرية العاملة، لذا فإن العلاقات القائمة بين رئيس القسم والمرووسين هي علاقة يبنى عليها النجاح والتقدم للمديرية. وقد يعود سبب ذلك أيضا إلى اهتمام القائد بتلبية احتياجات العاملين ومقدرته على التعامل مع الآخرين وحل مشكلات فريق العمل بمهارة، وتطوير مهارات العاملين في المناقشة والتعاون بشكل دوري مع الإدارة والعاملين؛ أي التواصل بقتاتي الاتصال الأفقية والعمودية. وتتفق نتيجة السؤال الثاني بارتفاع مستوى الأداء الوظيفي مع دراسة فازلي (Fazely, 2016). ودراسة السعود والجاف (Al-Saud & Al-Jaf, 2014)، وتختلف نتيجة الدراسة مع دراسة عبده والإبراهيم بوجود درجة متوسطة من الأداء الوظيفي (Abdo & Alibraheem, 2018).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، والذي نص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند ( $a=0.05$ ) للمساءلة الذاتية بالأداء الوظيفي لدى رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم الأردنية؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، تم فحص العلاقة بين مستوى المساءلة الذاتية ومستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم الأردنية من خلال اختبار بيرسون لفحص العلاقة بين المتغيرات كما يظهر في الجدول (3)، وتالياً نتائج ذلك.

(صناع القرار) باتجاه المنفذين والعاملين، فهي مهمة لإيصال القرارات، وتوضيح المطلوب عمله وتوجيه الأداء بالاتجاه المطلوب. والقائد الناجح يعلم بأن الاتصالات الهابطة لا تقل أهمية عن الاتصالات الصاعدة، فالاتصالات الصاعدة تتجه من العاملين إلى أصحاب القرار، وتعد التغذية الراجعة والمعلومات الأساسية التي يتم من خلالها اتخاذ قرارات جديدة مناسبة ومتناسقة مع مصلحة العمل، فرئيس القسم يهتم بتفعيل هذه الاتصالات بكافة الاتجاهات وفتح القنوات، ويحث العاملين على تفعيل التواصل والاتصالات الأفقية فيما بينهم بما يحسن الأداء ويحقق الأهداف المرجوة، وقد يعزى سبب ذلك إلى أهمية العمل ضمن فريق؛ حيث أن التواصل والاتصال الجيد هو سبيل القائد لتحقيق درجة مرتفعة من الأداء الوظيفي لدى العاملين بشكل خاص، والمديرية بشكل عام. وفي الرتبة الثانية جاء مجال الرقابة الإدارية من مجالات الأداء الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم في مديريات التربية والتعليم جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرات ككل (3.97)، والانحراف المعياري (0.45)، وبلغت قيمة ت (28.51)، وبمستوى دلالة (0.00) مما يعني وجود فرق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال والمتوسط الفرضي للاستبانة وهو (3). وكان الفرق لصالح متوسطات إجابات أفراد العينة لأنها كانت أعلى من المتوسط الفرضي للاستبانة وبدرجة مرتفعة. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أهمية المعلومات التي يحصل عليها القادة من عملية المراقبة لتحسين أداء العاملين وتوجيهها في الاتجاه الصحيح، أو للتعرف إلى مدى تناسب الجهود المطبقة في العمل مع النتائج التي يتم الحصول عليها. وفي الرتبة الثالثة (قبل الأخيرة) جاء مجال القيادة من مجالات الأداء الوظيفي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم أنفسهم جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرات ككل (3.87)، والانحراف المعياري (0.32)، وبلغت قيمة ت (36.22)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يعني وجود فرق بين متوسطات إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المجال والمتوسط الفرضي للاستبانة وهو (3)، وكان الفرق لصالح متوسطات إجابات أفراد العينة لأنها كانت أعلى من المتوسط الفرضي للاستبانة وبدرجة مرتفعة. وقد يعود سبب ذلك إلى اهتمام القادة بعملية التأثير بالعاملين وتوجيههم بالاتجاه الصحيح لتحقيق مستوى أداء مرتفع، بحيث يقوم القائد بالتأثير في المرووسين بشتى أنواع الوسائل؛ منها استخدام القائد للسلطة الرسمية (منصبه) وغير الرسمية الخبرة والمعرفة وجاذبية الشخصية (سحر

## الجدول (3)

معاملات الارتباط لفحص العلاقة بين مستوى المساءلة الذاتية والأداء الوظيفي حسب معامل ارتباط بيرسون.

الأداء الوظيفي ككل	مجالات الأداء الوظيفي				مؤشرات العلاقة	مجالات المساءلة الذاتية
	العلاقات الإنسانية	الاتصال	الرقابة الادارية	القيادة		
0.48	0.22	0.50	0.44	0.33	معامل بيرسون	1 الانضباط الوظيفي
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.51	0.19	0.46	0.54	0.36	معامل بيرسون	2 العمل والإنجاز
0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.44	0.30	0.33	0.39	0.36	معامل بيرسون	3 اتخاذ القرار
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.66	0.30	0.62	0.61	0.51	معامل بيرسون	4 إدارة الوقت
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.73	0.31	0.70	0.65	0.58	معامل بيرسون	5 إدارة الذات
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.41	0.11	0.50	0.35	0.29	معامل بيرسون	6 الثقة بالنفس
0.00	0.13	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	
0.76	0.34	0.72	0.71	0.58	معامل بيرسون	المساءلة الذاتية ككل
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	

المعتمد (0.05). وقد يعود سبب ذلك إلى اهتمام القادة وحرصهم على مساءلة أنفسهم، حيث إنهم يعدون أنموذجاً يقتدي به العاملين، فهم أشد الحرص على التأكد من أن أعمالهم تسير وفق ما هو مخطط له، أو قد يعود السبب في ذلك إلى أن القادة يلقى على عاتقهم تحقيق أهداف المؤسسة لذا قد يعتبر العديد من القادة أن المساءلة الذاتية الدورية التي يحرصون على أدائها من متطلبات مهنتهم ومنصبهم القيادي. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمجالات المساءلة الذاتية (الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وإدارة الذات، والثقة بالنفس) في مجال الرقابة الإدارية من مجالات الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم الأردنية، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون لمجالات المساءلة الذاتية على التوالي (0.44، 0.54، 0.39، 0.61، 0.65، 0.35)، وهي قيم موجبة مما يشير إلى أن العلاقة طردية وفق ما ظهر من الدلالة الإحصائية، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للمساءلة الذاتية الكلي (0.71) وهي قيمة موجبة. وبمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وقد يعود سبب ذلك إلى العلاقة المفاهيمية التي تربط بين المفهومين: الرقابة الذاتية (أي المساءلة الذاتية) والرقابة الإدارية، فكلاهما يعبر عن الرقابة والمحاسبة سواء أكانت هذه الرقابة تتم بنهج ذاتي أو رقابة خارجية تنطبق على الآخرين، فالقائد الذي يسائل نفسه عن الأعمال والإجراءات التي قام بها هو شخص يهتم بتحقيق مستوى مرتفع من الأداء فهو يحاسب نفسه ويحاسب الآخرين على التقصير. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية

يتبين من الجدول (3) وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمساءلة الذاتية ككل والأداء الوظيفي ككل، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.76) وهي قيمة موجبة، وبمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون لمجالات المساءلة الذاتية (الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وإدارة الذات، والثقة بالنفس) في الأداء الوظيفي ككل على التوالي (0.48، 0.51، 0.44، 0.66، 0.73، 0.41) وجميعها قيم موجبة، وبمستوى دلالة (0.00) وقد يعود سبب ذلك إلى أن المساءلة الذاتية هي عبارة عن سؤال الذات للتأكد أن الأعمال تسير في المسار الصحيح، وهذا يؤدي بدوره إلى تحسين مستوى الأداء بشكل منطقي؛ فالمساءلة هي عمليات وأساليب يقوم بها العاملون ليتحققوا من أن أدائهم يسير وفقاً لما هو مخطط له. ويظهر الجدول (3) وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمجالات المساءلة الذاتية (الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وإدارة الذات، والثقة بالنفس) في مجال القيادة من مجالات الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم الأردنية إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون لمجالات المساءلة الذاتية على التوالي (0.33، 0.36، 0.36، 0.51، 0.58، 0.29)، وهي قيم موجبة مما يشير إلى أن العلاقة طردية وفق ما ظهر من الدلالة الإحصائية، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للمساءلة الذاتية الكلي (0.58) وهي قيمة موجبة، وبمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة

الآخرين، فيحرص على جعل العلاقة صحية مع العاملين لعلهم بأن القيادة السليمة تكون من خلال الاهتمام بمشاعر العاملين ومشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية. ولم يظهر الجدول (3) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) لمجال الثقة بالنفس من مجالات المساءلة الذاتية مع مجال العلاقات الإنسانية من مجالات الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للمساءلة الذاتية الكلي (0.11) وبمستوى دلالة (0.13) وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) أي أنه غير دال إحصائياً، وقد يعود سبب ذلك إلى أن الثقة بالنفس تتجه باتجاه يختلف عن العلاقات الإنسانية؛ حيث أن الثقة بالنفس تعبر مفهوم ذاتي داخلي أي أنها عمليات داخلية، أما العلاقات الإنسانية فهي تعبر مفهوم يتجه نحو الآخرين أي أنها تتضمن السلوك الظاهر الخارجي، فالثقة بالنفس هي علاقة داخلية مع الذات وهي مبنية على البيئة الأولية التي تربي بها الفرد وأشيعت بها رغباته الفطرية البيولوجية، لكن العلاقات الإنسانية هي علاقة خارجية مع الآخرين مبنية على التجارب السابقة في البيئات الاجتماعية المختلفة.

#### التوصيات

- بعد استعراض النتائج، توصل الباحثان لمجموعة من التوصيات:
- ضرورة الاستمرار بتبني برامج تدريبية موجهة للقيادة التربويين والعاملين توضح هذه البرامج مفهوم المساءلة الذاتية وكيفية تطبيقها ضمن المعايير وأثرها على جودة المخرجات، وذلك لضمان استمرارية قيام القادة بالمساءلة الذاتية.
  - استحداث وحدات تعنى بقياس مدى ممارسة القادة التربويين للمساءلة الذاتية بشكل دوري لما لها من أثر على نواحي متعددة من جوانب العمل الإداري، ولارتباطها بالقيم والأخلاق، وتحسين جودة الخدمات والمخرجات.
  - عقد ندوات تثقيفية تعنى ببيان أهمية المساءلة الذاتية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.
  - إجراء بحوث تعنى بعلاقة المساءلة الذاتية والالتزام التنظيمي لدى القادة والعاملين.

طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) لمجالات المساءلة الذاتية (الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وإدارة الذات، والثقة بالنفس) في مجال الاتصال من مجالات الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم الأردنية إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون لمجالات المساءلة الذاتية على التوالي (0.50، 0.46، 0.33، 0.62، 0.70، 0.50)، وهي قيم موجبة؛ مما يشير إلى أن العلاقة طردية وفق ما ظهر من الدلالة الإحصائية، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للمساءلة الذاتية الكلي (0.72) وهي قيمة موجبة، وبمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وقد يعود سبب ذلك إلى أهمية التواصل أثناء عملية المساءلة الذاتية، حيث أنها عملية لا تتم بمعزل عن فريق العمل الذي يقوم بشكل تكاملي مع جميع العاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة؛ لذا فإن عملية الاتصال والتواصل تعد عملية أساسية للقيادة تؤدي إلى إنجاز أعمالهم بأفضل صورة. أو قد يعود سبب ذلك إلى أهمية التغذية الراجعة التي يتلقاها القائد من العاملين للتحقق من أن الأعمال تسير كما هو مخطط له، فالمساءلة الذاتية تتم بناء على التقييم الذاتي الفردي وتقييم الآخرين أيضاً، كذلك المعلومات المقدمة من العاملين قد تشكل في بعض الأحيان اللبنة الأساسية في عملية المساءلة الذاتية، لذا نجد أن هناك ارتباط بين مفهومي المساءلة الذاتية والاتصال. وهناك أيضاً علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) لمجالات المساءلة الذاتية (الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، واتخاذ القرار، وإدارة الوقت، وإدارة الذات) في مجال العلاقات الإنسانية من مجالات الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم الأردنية إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون لمجالات المساءلة الذاتية على التوالي (0.22، 0.19، 0.30، 0.30، 0.31)، وهي قيم موجبة مما يشير إلى أن العلاقة طردية وفق ما ظهر من الدلالة الإحصائية، وبلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للمساءلة الذاتية الكلي (0.34). وبمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وقد يعود سبب ذلك إلى أن الفرد الذي يقوم بمساءلة نفسه هو شخص يحاسب نفسه عن جميع الأعمال والأقوال الصادرة منه؛ فهو يتخذ المساءلة الذاتية نهج حياة فيحاسب نفسه عن تحقيق الأهداف المؤسسية وعن علاقاته مع

## References

- Abdo, S. & Al-Ibrahim, A. (2018). Job performance of heads of departments in Jordanian universities and its relationship to emotional intelligence skills. *Dirasat-Educational Sciences*, 45, 23-41.
- Abu Sharkh, Z. & Al-Aswad, F. (2019). The degree of practice of administrative accountability by secondary school principals in Gaza governorates from the teachers' point of view and its relationship to some variables. *Islamic University Journal for Educational and Psychological Studies*, 28(2), 52-78.
- Al-Alawi, S. & Al-Mahrouqia, P. (2019). Self-censorship and its impact on employee behavior. *Administrator: Institute of Public Administration*, 41(158), 110.121-Retrieved on 27/12/2021 of <http://search.mandumah.com/Record/1092951>.
- Al-Maoulyeah, E. (2021). Self-censorship and its relationship to the job performance of teachers from the point of view of managers in South Batinah Governorate. *Ramah Journal for Research and Studies*, 54, 165-201.
- Al-Nsour, R. (2018). Accountability. *Journal of Reading and Knowledge*, Ain Shams University-Faculty of Education-Egyptian Association for Reading and Knowledge, 202, 1-18.
- Al-Rashah, E. & Abu Karhouma, R. (2019). Some administrative problems and their implications for the job performance of the heads of scientific departments in some faculties of the al-asmariya Islamic University in Zliten. *Journal of Al-Zaytouna University*, 32, 26-50.
- Al-Saud, R. & Al-Jaf, N. (2014). The degree of delegation of authority among the deans of academic faculties in Jordanian public universities and its relationship to the job performance of the departments of the presidents in them. *Journal of the Association of Arab Universities for Education and Psychology*, 12(3), 32-62.
- Al-Shakhout, F. & Al-Zu'bi, Z. (2016). *The Degree of Effectiveness of Administrative Accountability among Secondary School Principals and its Relationship to the Level of Teachers' Job Performance in Zarqa Governorate*. Dar Al-Manzouma, Master's Thesis, Hashemite University, Retrieved on 3/2/2022, <http://search.mandumah.com/Record/820177>.
- Al-Sharif, H. (2013). *The Impact of Administrative Accountability on the Job Performance of Administrative Workers in the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip*. Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Al-Shehri, M. & Al-Shahrani, S. (2020). The impact of applying total quality standards on job performance: an applied study on employees in the Saudi Red Crescent Authority / Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*. 4(10), 122-143.
- Al-Suhaimat, M. & Al-Jaafara. (2019). The degree to which school principals in Karak governorate apply educational accountability as a strategy to activate their organizational commitment. *Al-Manara Journal for Research and Studies*, 25(2), 429-457.
- Al-Zahrani, A. & Attia, M. (2017). Job performance and its relationship to organizational commitment among faculty members at Al-Baha University. *Journal of Scientific Research in Education*, 1(18), 247-276.
- Badr, S. (2019). *Education Quality & Accountability*, Ministry of Education-Department of Educational Planning and Research, 56(2+1), 154-159.
- Dhiman, A. & Bhardwaj, P. (2018). Effect of self-accountability on self-regulatory behavior: a quasi-experiment. *J. Bus. Ethics*, 148, 79-97 <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2995-4>.

- Fazely A. S. (2016). *A Study on Job Perception, Job Performance and Job Satisfaction of Teachers of State Agricultural Universities in Karnataka*. Unpublished Master's Thesis, University of Agricultural Sciences, Bengaluru, India.
- Flanagan, L. (2020). *Skills for Leadership Accountability*, University of Notre Dame, Mendoza College of Business, Indiana, USA. <https://www.notredameonline.com/resources/leadership-and-management/6-skills-for-leadership-accountability>.
- Ghanem, K. & Castelli, P. (2019). Self-accountability in the Literature of Leadership. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 16(5), 40-59.
- Karma, M. (2009). *Criteria and indicators of the self-accountability sheet to explore the role of the lecturer in postgraduate studies in Palestine*. UNRWA, Department of Education, retrieved on 20/12/2021 from <https://repository.najah.edu/handle/20.500.11888/9642>.
- Manae, F. (2021). Job happiness and its impact on job performance. *Journal of Strategy and Development*, 11(2), 389-408.
- Mughal M. (2011). *Self-Accountability*, Punjab University Law College, (Res.)125-B, Judicial Colony, Lahore, Punjab 54000, Pakistan, [https://papers.ssrn.com/sol3/cf\\_dev/AbsByAuth.cfm?per\\_id=1697634](https://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=1697634).
- Negin, M., Omid, M. & Ahmad, B. (2013). The impact of organizational commitment on employees job performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(5): 164-171.
- Omran, H. (2020). The role of quality of career in improving the level of job performance: an analytical study of opinions of commercial banks employees in murzuq city, Al-Manara. *Journal for Studies and Research*, 2018(24), 9-23.
- Rabie, H. (2014). Attitudes of heads of academic and administrative departments towards the application of accountability as an administrative strategy to activate organizational commitment: A study from a social work perspective. *Journal of Social Work*, 51, 861-944.
- Tahat, Z. (2020). Self-accountability and ethics, *Ammon News Website*, Retrieved on 22/12/2021, <https://www.ammonnews.net/article/549530>.