

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Khaled Shan Esmat Muhammad & Ismai Hosni Salim. The Role of Administrative Accountability in Enhancing Employee Engagement "A Survey Study of the Opinions of a Sample of Employees in a Number of Colleges in the Universities of Duhok Governorate". *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (3) Part (2):19-26.

The Role of Administrative Accountability in Enhancing Employee Engagement

"A Survey Study of the Opinions of a Sample of Employees in a Number of Colleges in the Universities of Duhok Governorate"

Shan Esmat Muhammad Khaled ¹, Hosni Salim Ismai ²

^{1,2} University of Duhok - Faculty of Administration and Economics, Dohuk, Iraq

shanmohammed@uod.ac ¹

husnekochar5@gmail.com ²

Abstract: The research aims to identify the role of administrative accountability in enhancing job engagement. To achieve the research objectives, hypotheses were imposed to clarify the relationship between the research variables, namely administrative accountability as an independent variable and job engagement as a dependent variable. A questionnaire was distributed to a sample of employees in a number of colleges in universities in Duhok Governorate, with (82) forms for analysis and testing a number of hypotheses regarding the correlation and influence relationships between the research variables using several statistical methods based on the SPSS program. The research reached the conclusion that there is a correlation and influence relationship between administrative accountability and job engagement.

Keywords: Administrative Accountability, Job Engagement.

دور المساءلة الادارية في تعزيز الارتباط الوظيفي

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من الكليات في جامعات /محافظة دهوك"

الباحثة: شان عصمت محمد خالد ¹، الباحث: حسني سليم إسماعيل ²

^{1,2} كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة دهوك، دهوك، العراق

المستخلص: يهدف البحث الى التعرف على دور المساءلة الادارية في تعزيز الارتباط الوظيفي ، ولتحقيق اهداف البحث تم فرض الفرضيات التي توضح العلاقة بين متغيرات البحث وهو المساءلة الادارية كونه متغيرا مستقلا والارتباط الوظيفي كونه متغيرا معتمدا وتم توزيع استبانة على عينة من العاملين في عدد من الكليات في جامعات في محافظة دهوك وبواقع (٨٢) استمارة للتحليل واختبار عدد من الفرضيات بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS.25 وقد توصل البحث الى نتيجة انه هناك علاقة ارتباط وتأثير بين المساءلة الادارية والارتباط الوظيفي .

الكلمات المفتاحية: المساءلة الادارية، الارتباط الوظيفي.

المقدمة

ان المساءلة الإدارية تعد مدخلاً لتحقيق الثقة المتبادلة داخل الجهاز الإداري في أي عمل كان خاصة عندما يتم النظر عليها على انها عملية تتضمن التوضيح والتبرير لطبيعة الأداء حيث ان هذه العملية تتضمن في ثناياها وجود الاستعداد للقبول بالتبرير الذي يجب ان يتسم بالوضوح والموضوعية ليكون مقنعاً للطرف الآخر.

كما للمساءلة دور حيوي في توجيه عمليات المؤسسة وانشطتها اليومية حيث تمثل القيمة في النسق القيمي التي تحقق قيمة أخرى كالشفافية والتمكين والديمقراطية ويتم ذلك من خلال السعي نحو تعزيز الكفاءة وتحقيقها.

ان ما يبرز أهمية المساءلة الإدارية كونها الموجه الأساسي لتحقيق اهداف المؤسسة والارتقاء بمستوى أداء المؤسسة نحو التفوق والابداع عن طريق متابعة وتوجيه العاملين بالشكل المناسب وتوزيع المهام تبعاً حسب مستوى الكفاءة والمهارات التي يتمتع بها الفرد ويعرف الارتباط الوظيفي هو ارتباط الموظف بوظيفته اما عاطفياً او سلوكياً او معرفياً حيث ياتر هذا الارتباط على سلوكيات الموظف ومستوى الأداء والجهد المبذول في الأنشطة المتعلقة بالوظيفة.

ويحمل الارتباط الوظيفي نوعاً من التغيير الذي يحتاج إلى تخطيط وتنفيذ وإدارة جيدة من قبل المؤسسة لتحقيقه فهو يتحول إلى ثقافة تنبأها المؤسسة من خلال استراتيجيتها وأهدافها، وخططها التشغيلية وبالتالي يصبح جزءاً من المهام الوظيفية لكل قسم في المؤسسة. فالتعامل مع الأفراد ينطلق كمشروع يتبناه كل من في المؤسسة بداية من رأس الهرم التنظيمي بالشكل الذي يعطي النتيجة المرجوة.

وتبرز أهمية البحث من خلال التأثيرات العلمي الذي قد يضيفه ومن خلال تأثير مفهوم المساءلة الادارية والوقوف على ماهيته على وفق اراء مجموعه من الباحثين وكذلك تحديد مفهوم الارتباط الوظيفي ويسعى البحث إلى وضع لبنة متواضعة في موضوعات حيوية ذات أهمية بالغة في مجال أدبيات إدارة الاعمال إلا وهما المساءلة الادارية والارتباط الوظيفي.

ويتضمن البحث عدة محاور وهي

المحور الأول: الاطار المنهجي للبحث

المحور الثاني: الاطار النظري

المحور الثالث: الاطار العملي

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

المحور الأول: الجانب المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

ان التغيرات والتحولات البيئية السريعة، يجعل الارتباط الوظيفي محل انتباه الباحثين والكتاب لكونه من الأمور الأساسية التي يجب على الإدارة مراعاته وجعله محل اهتمامها وذلك لان الارتباط الوظيفي له تأثير مباشر على أداء الموظف ورضاه الوظيفي. ولتعزيز الارتباط الوظيفي يجب الاعتماد على الوضوح والمشاركة مما حفز الباحث في تقديم وقياس مدى تأثير المساءلة الإدارية في تعزيز الارتباط الوظيفي؟ وعليه يكمن توضيح مشكلة الدراسة في تساؤل الرئيس هو(هل للمساءلة الادارية أثر في تعزيز الارتباط الوظيفي؟) ومن هذا التساؤل العام ينبثق عدد من التساؤلات الفرعية وكالاتي:

- ١- ما مدى إدراك الموظفين في الكليات المبحوثة تجاه مفهوم المساءلة الادارية؟
- ٢- هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغير المساءلة الادارية والارتباط الوظيفي؟
- ٣- هل هناك علاقة تأثير معنوية بين متغير المساءلة الادارية والارتباط الوظيفي ؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث على وفق المستوى الأكاديمي والميداني وعلى النحو الاتي :

- ١- الأهمية الأكاديمية: تبرز الأهمية الأكاديمية للبحث من خلال التأثير العلمي الذي قد يضيفه ومن خلال تأثير مفهوم المساءلة الادارية والوقوف على ماهيته على وفق اراء مجموعه من الباحثين وكذلك تحديد مفهوم الارتباط الوظيفي.
- ٢- تكمن الأهمية الميدانية لهذا البحث من خلال تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها الكليات المبحوثة من خلال الربط بين متغيرات البحث، الأول يتعلق المساءلة الادارية، والثاني الارتباط الوظيفي.

ثالثاً: أهداف البحث

- ١- يسعى البحث إلى وضع لبنة متواضعة في موضوعات حيوية ذات أهمية بالغة في مجال أدبيات إدارة الاعمال إلا وهما المساءلة الادارية والارتباط الوظيفي.
- ٢- التعرف على واقع المساءلة الادارية وواقع الارتباط الوظيفي الفعلي في الكليات المبحوثة.
- ٣- التعرف على العلاقة الترابطية بين المساءلة الادارية والارتباط الوظيفي.
- ٤- التعرف على مدى تأثير المساءلة الادارية في تعزيز الارتباط الوظيفي.

رابعاً: مخطط البحث

يتطلب البحث تصميم مخطط افتراضي، الشكل (١) يجسد العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث، والذي تم اعداده في ضوء مشكلة البحث وأهدافها، اذ تم بناء مخطط يحدد المتغيرات مع العلاقات الارتباطية والتأثيرية بينهم. المسألة الادارية (بوصفه متغيراً مستقلاً) والارتباط الوظيفي (بوصفه متغيراً تابعاً).



الشكل (١): مخطط فرضي

المصدر: من إعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

ينطلق البحث من الفرضيات الرئيسية الآتية :

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المسألة الادارية والارتباط الوظيفي.
- ٢- توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين المسألة الادارية والارتباط الوظيفي.

سادساً: أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث في الحصول على البيانات المطلوبة لتغطية الجانب النظري من البحث على العديد من المراجع العربية والأجنبية والمتمثلة بالمراجع العلمية من كتب، مجلات، دراسات ورسائل وإطريخ جامعية، فيما اعتمد الباحث في الجانب الميداني على استمارة الاستبيان بوصفها مصدراً أساسياً لجمع البيانات، وروعي في تصميم الاستمارة أن تكون منسجمة مع واقع الكليات المبحوثة، إذ قام الباحث بتصميم استمارة وزعت على الموظفين في الكليات وتتضمن هذه الاستمارة على نوعين من المعلومات، خصص الأول للمعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين، وتضمنت (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي)، وركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة بالمسألة الادارية والارتباط الوظيفي، وقد تم تحديد (14) مؤشراً لقياس متغيرات البحث.

سابعاً: حدود البحث

- ١- الحدود الزمنية: شرع الباحث بالدراسة الميدانية في ٢٠٢٥/٥/٣ وزعت استمارة الاستبانة وجمعت بتاريخ ٢٠٢٥/٥/٢١.
- ٢- الحدود المكانية: تم البحث في بعض كليات جامعات محافظة دهوك.

ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي

- استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى أهداف البحث الحالي واختبار فرضياته، وتم الاعتماد على البرمجية الإحصائية (Spss) في التحليل، وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية بالآتي :
- ١- الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الموزون والترتيب لمتغيرات البحث.
 - ٢- معامل الارتباط البسيط المتعدد استخدم لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين مجموعة من المتغيرات المفسرة ومتغير مستجيب واحد .
 - ٣- الانحدار البسيط والمتعدد استخدم لقياس التأثير للمتغيرات المفسرة في المتغير المستجيب.
 - ٤- اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي الدرجة الذي يشكل بعبارات (اتفق بشدة , اتفق , محايد , لا اتفق , لا اتفق بشدة) .

تاسعاً: وصف مجتمع البحث والأفراد المبحوثين

- ١- وصف مجتمع البحث: جاءت محاولة الباحث في تناول موضوع المسألة الادارية والارتباط الوظيفي على وفق التطورات البيئية المتسارعة في مجالات تغيير أداء الموظفين.
- ٢- وصف الأفراد المبحوثين: طبق البحث على الافراد موظفين في كليات جامعات محافظة دهوك وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٠٠) شخص وهم موظفين في الكليات المبحوثة، وقد تم استرجاع (٨٢) استمارة وهم يشكلون نسبة (٨٢ %) من المجموع الكلي للعينة المختارة.

جدول (١): وصف وتوزيع الافراد المبحوثين

الجنس					
ذكور			اناث		
العدد	%		العدد	%	
29	٣٥,٤		٥٣	٦٤,٦	
الفئات العمرية					
30-20		40-31	50-41	51- فاكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
١٦	١٩,٥	45	٥٤,٨	15	١٨,٢
				6	٧,٣
التحصيل الدراسي					
بكالوريوس			دبلوم		
العدد	%	العدد	%	العدد	%
37	٤٥,١٢	٢٨	٢٤,١٥	17	٢٠,٧٣

المصدر: من اعداد الباحث

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن النسبة العالية من أفراد العينة كان اناث، ويرجع هذا التفوق بإعداد الاناث على الذكور إلى طبيعة العمل داخل الكليات المبحوثة، اما تقسيم الافراد حسب الفئات فقد كانت الفئة العمرية (٣١-٤٠) سنة اعلى نسبة من بين الفئات الاخرى وهذا يدل على ان الكليات والجامعات توجه الاهتمام بالطاقات الشبابية، اما فيما ما يتعلق بالتحصيل العلمي فان اغلب العاملين هم من حملة شهادة البكالوريوس، وهذا ما يعكس أن الموظفين قادرين على القيام بالمهام الموكلة إليهم من خلال اعتماد ذوي المؤهلات العلمية.

المحور الثاني: الأطار النظري

اولاً: مفهوم المساءلة الادارية

تعرف المساءلة الإدارية بأنها عملية ملاحظة سلوكيات الأفراد وتقييمها من قبل الآخرين، مع العمل على تقديم مجموعة من المكافآت أو إيقاع العقوبات بناء على نتائج تلك التقييمات، مع إتاحة الفرصة للأفراد لتقديم تبريرات لهذه النتائج. كما ويعبر عن الوسائل التي تدبر من خلالها المنظمات التوقعات المتنوعة المتولدة داخل وخارج المنظمة، من خلال استخدام مجموعة من أدوات المساءلة المختلفة (Han & Hong, 83 ٢٠١٩). ويمكن تعريفها بأنها عملية تقوم على تحميل الأنظمة المسؤولية عن جودة منتجاتها والتي ترتبط بمستوى معرفة المستهلكين ومهاراتهم وسلوكياتهم. وهي مسؤولية مشتركة تؤدي إلى تحسين مستوى العملية بجميع مدخلاتها ، وصانعي السياسات (Ortiz, ETL , 341 2018).

ثانياً: أهمية المساءلة الادارية

يمكن تحديد أهميته المساءلة الادارية بما يأتي : (Erdag, 2017, 58), (Maulid, 2017, 69)

١. تحقيق فعالية من حيث عمليات التخطيط والتنسيق والتنظيم .
٢. المساءلة 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.
٣. المساعدة على ضمان الامتثال للقواعد واللوائح والسياسات والإجراءات والمعايير الأخلاقية وتوجيهات الإدارة.
٤. تحديد العمليات الفعالة القادرة على تحقيق الأهداف المخطط لها.
٥. حماية الموارد المؤسسية من أشكال سوء الاستخدام المختلفة.

ثالثاً: أبعاد المساءلة الادارية

تشتمل المساءلة الإدارية على عدد من الأبعاد، وهي:

١. 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, 2021 , 453)

٢. 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 (Ortiz, ETL , 2018 , ٦٧).

٣. العلاقات الإنسانية

تتأثر المسألة 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 , 56) .

رابعاً: أنواع المسألة الإدارية

وتتضمن المسألة وفقاً لبال (Ortiz, ETL , 2018 , 143) على عدة أنواع يمكن تلخيصها فيما يلي:

١. **المسألة السوقية:** والتي تستند إلى فرضية أن المؤسسة ستتحسن من خلال المنافسة، ويشمل التنافس على المناصب والمنافسة بين المؤسسات، مما يوفر للمستهلكين الأمور خيارات أفضل من المنتجات، ويعتقد أن المنافسة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والوصول إلى خيارات مختلفة.
٢. **المسألة السياسية:** والتي تعكس مسؤولية الأشخاص الذين تم انتخابهم لشغل مناصب عامة والذين يشغلون مناصب صنع القرار، مما يمكنهم من إنشاء وتغيير السياسات بناء على احتياجات ورغبات المجتمع.
٣. **المسألة القانونية:** والتي تتوافق مع السياسات التشريعية والقوانين المعمول بها لضمان التزام المؤسسات والأفراد العاملين فيها بالقوانين والمبادئ التوجيهية المحددة التي تفرضها الحكومة فالقوانين هي التي تحكم كيفية عمل المؤسسات وداخل المؤسسة للمدير تفويضات قائمة على السياسات يجب الوفاء بها كجزء من مساءلتهم القانونية كتلبية الأحكام المؤسسة من احتياجات المجتمع.
٤. **المسألة المهنية:** حيث يتحمل مديرو المؤسسات المسؤولية النهائية لضمان حدوث تحسن في جودة المنتجات، من خلال مراقبة القضايا العملية الانتاجية، ومن رغبة المديرين في مشاركة مسؤوليات القيادة وتشجيع العاملين على التوجيه الذاتي والتعاون، وتحمل مسؤولية بناء القدرات داخل المؤسسة لتشجيع قادة المستقبل.
٥. **المسألة الأخلاقية:** والتي تعكس الأساس الأخلاقي الذي على أساسه ينظر الفرد أو المجموعة إلى العالم والتصرف وفقاً لمعتقداتهم، وتتطلب قبول المسؤولية للتأثير على الآخرين، وينظر أيضاً إلى المسألة الأخلاقية على أنها توفر إرشادات للسلوك القائم على النزاهة الشخصية والالتزام بالقيم الشخصية والجماعية. وتستند المسألة الأخلاقية إلى التزام مدير المؤسسة بما يتم تقييمه داخل مؤسستهم، وتؤثر على ممارساتهم المهنية لأنهم يتصرفون بناء على ما يعتقدون أنه في مصلحة المستهلك.
٦. **المسألة الإدارية والبيروقراطية:** والذي يتوافق مع الهيكل التنظيمي الهابط من أعلى إلى أسفل، حيث يتلقى العاملين الأوامر من رؤسائهم ويكونون مسؤولين أمامهم، ويعد نظام المسألة هذا هارمي لأنه ملزم بالقواعد واللوائح التي يجب اتباعها من أجل ضمان الامتثال بالأوامر، وهو بذلك يجمع ما بين المركزية واللامركزية. وفي المؤسسة يكون العاملين مسؤولين أمام مدرائهم والمدراء مسؤولون أمام أصحاب المصلحة وهكذا.

خامساً: مفهوم الارتباط الوظيفي

وهو عبارة عن تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم في أداء عملهم، من خلال الارتباط، فإن الفرد يستخدم ويعبر عن نفسه جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء أداء دوره (Gupta, 2019, 3) .
كما عرف بانها علاقة إيجابية بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها حيث يدرك كلا الطرفين احتياجاته الخاصة والطريقة التي بواسطتها يدعم كل منهما الآخر من أجل تلبية تلك الاحتياجات وبالتعاون بين الطرفين بحيث يت ضمان الفائدة المتبادلة الناتجة عن الاستثمار في تلك العلاقة (Macey , 2008 , 26)

سادساً: أهمية الارتباط الوظيفي

تتبين أهمية الارتباط الوظيفي بالاتي (Lynn and Morris, 2008, 91) و (Blazej, 2018 ,237) (التلاني، ٢٠١٥، ٦٠)

١. للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن المادي والمعنوي للعامل
٢. إن ارتباط العامل داخل بيئة عمله أمر أساسي له يعود بالنفع على العامل ذاته وعلى المؤسسة.
٣. الموظف المندمج يؤدي عمله على أكمل وجه ويقدم أفضل ما عنده ويعمل بنشاط .
٤. ميل الموظف المندمج إلى أن يكون أكثر إنتاجية وأكثر تميزاً، ويهتم بعمله والأداء وإنجازات المؤسسة .

سابعاً: خصائص الارتباط الوظيفي

للارتباط الوظيفي ثلاث خصائص وهي كلاتي (الرواشد، ٢٠١٣، ٤٦١) (عباس، ٢٠١٧، ٧٩)

١. الخصائص الشخصية: وتتمثل في الدوافع القيم، الاتجاهات، النوع...
٢. الخصائص الوظيفية وتتمثل في الحافز، استقلالية الوظيفة التنوع توصيف المهمات المشاركة، والتغذية العكسية.
٣. الخصائص الاجتماعية وتتمثل في العمل مع الآخرين المشاركة في اتخاذ القرارات ومشاعر النجاح هذه الخصائص مرتبطة مع بعضها البعض، فالعمل مع الآخرين والمشاركة الفعلية مثلاً من الخصائص الاجتماعية وتتأثر بخصائص الفرد الشخصية كالنوع والقيم هذه الأخيرة تتأثر بدورها بالخصائص الوظيفية الوصف التفصيلي والحوافز .

ثامناً: مزايا الارتباط الوظيفي ومنافعه

حدد العديد من الدراسات مجموعة من المنافع والمزايا التي يمكن أن يحققها الارتباط الوظيفي للمنظمات ومن أهمها:

١. تحسين وتطوير الأداء التنظيمي:

يظهر المستوى المتقدم للارتباط الوظيفي في التزام العاملين بالأداء المتميز، فالعاملون الذين يفهمون الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ولديهم توقعات أداء واضحة وأدوات محددة للعمل سوف يبذلون قصارى جهدهم للأداء بطريقة التي تؤيد وتحقق الأهداف التنظيمية، بمعنى أن المنظمات التي تتمتع بمستويات عالية من الارتباط الوظيفي تؤدي إلى الأداء التنظيمي الكلي المتقدم خاصة من خلال تحقق الرضا الوظيفي والالتزام بقيم المنظمة وأهدافها وتقليل معدلات غياب العاملين وانخفاض معدل دوران العمل والشعور بالمواطنة التنظيمية.

٢. تحسين وزيادة الإنتاجية

يدعم الارتباط الوظيفي حماسة العاملين نحو العمل وتطلعهم لتحقيق كل من النجاح الفردي والتنظيمي، كما يؤدي الارتباط الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية ورفع معدلات الأرباح الأمر الذي يساعد على إيجاد الروح الإيجابية بوصفها ميزة تنافسية للمنظمة Lynn (and Morris, 2008, 95).

٣. تطوير خدمة العملاء

أن سياسات دعم الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمة تعد عنصراً رئيسياً في تطوير خدمة العملاء " بمعنى انه إذا كان العامل مرتبطاً وظيفياً بالمنظمة فإنه يصبح أكثر اهتماماً بتلبية احتياجات العملاء الأمر الذي يساعد على بناء ولاء المستهلك الخارجي للمنظمة، وقد أوضح (Gee ٢٠١١) أن هناك علاقة قوية بين استراتيجيات الارتباط الوظيفي الجيدة والإدراك الإيجابي للمستهلكين نحو المنظمة.

٤. تحسين السمعة الخارجية للمؤسسة:

أكد كل من (Kunerth & Mosley, 185, ٢٠١١) أن استخدام الاستراتيجيات الاتصالية التي تحقق الارتباط الوظيفي للعاملين وأن إثراء المستويات الكلية للارتباط الوظيفي الداخلي يؤدي إلى تحسين السمعة الخارجية للمنظمة (عباس، ٢٠١٧، ٨٤).

المحور الثالث: الإطار العملي للبحث

وصف متغيرات البحث

أولاً: وصف متغير المساءلة الادارية وتشخيصه

تتوضح مواقف الافراد المبحوثين تجاه مختلف الفقرات التي احتوتها الاستبانة على النحو الآتي مواقفهم تجاه مؤشرات المساءلة الادارية: يعكس الجدول (٢) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل مؤشرات هذا البعد، فضلاً عن ذلك يعكس معدل هذه الأوساط ومعدل هذه الانحرافات الذين بلغا (٣,٩٦) و (0.779) على التوالي. ويبدو من خلال ارتفاع قيم هذين المعدلين أو ارتفاع قيمهما بعمامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات المعنية بخاصة المؤشر (X1) إذ بلغ مقدار الاتفاق على هذا المؤشر ما مقداره (90.3%) في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر (1.2%) وكانت نسبة المحياد مقدارها (8.5%) وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري قدره (0.552)

جدول (٢): وصف متغير المساءلة الادارية وتشخيصه

المؤشر	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X1	١٤	١٧,١	٦٠	٧٣,٢	٧	٨,٥	١	١,٢	-	-	٤,٠٦
X2	٢٧	٣٢,٩	٤٦	٥٦,١	٨	٩,٨	١	١,٢	-	-	٤,٢١
X3	٢٤	٢٩,٣	٤٥	٥٤,٩	٨	٩,٨	٤	٤,٩	١	١,٢	٤,٠٦
X4	١١	١٣,٤	٣٦	٤٣,٩	٢٢	٢٦,٨	١٣	١٥,٩	-	-	٣,٥٥
٥X	١٧	٢٠,٧	٤٩	٥٩,٨	١٢	١٤,٦	٢	٢,٤	٢	٢,٤	٣,٩٤
٦X	١٤	١٧,١	٥٣	٦٤,٦	١٠	١٢,٢	٢	٢,٤	٣	٣,٧	٣,٨٩
٧X	٢١	٢٥,٦	٤٧	٥٧,٣	١١	١٣,٤	١	١,٢	٢	٢,٤	٤,٠٢
المعدل		٢٢,٣		٥٨,٥		١٣,٥		٤,١		١,٣	٣,٩٦
				٨٠,٨				٥,٤			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS Ver. 21.

ثانياً: وصف اراء المبحوثين لمتغير الارتباط الوظيفي وتشخيصه: اشتمل الجدول (3) ما يخص الارتباط الوظيفي، ويتبين من خلال تفحص هذه المعدلات وجود رضا أو اتفاق عام من لدن المستبينة أراؤهم تجاه مؤشرات هذا المتغير أيضاً اللذين بلغا (4.04) و (0.840) على التوالي. ويبدو من خلال ارتفاع قيم هذين المعدلين أو ارتفاع قيمهما بعمامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من

المؤشرات المعنية بخاصة المؤشر (Y2) إذ بلغ مقدار الاتفاق على هذا المؤشر ما مقداره (89%)، في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر (6,1%)، وكانت نسبة الحياد مقدارها (4,9%)، وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري قدره (0.817)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق آراء جميع المستبينة آرائهم

جدول (٣): وصف متغير الارتباط الوظيفي وتشخيصه

المؤشر	اتفاق بشدة		اتفاق		محايد		لا اتفاق		لا اتفاق بشدة		الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
Y1	٢١	٢٥,٦	٥١	٦٢,٢	٥	٦,١	٤	٤,٩	١	١,٢	٠,٧٩١
Y2	٣٦	٤٣,٩	٣٧	٤٥,١	٤	٤,٩	٥	٦,١	-	-	٠,٨١٧
Y3	٣١	٣٧,٨	٣٩	٤٧,٦	٩	١١,٠	٢	٢,٤	١	١,٢	٠,٨١٨
Y4	٢٠	٢٤,٤	٣٦	٤٣,٩	١٣	١٥,٩	١١	١٣,٤	٢	٢,٤	١,٠٥٢
Y5	١٩	٢٣,٢	٤٩	٥٩,٨	١٢	١٤,٦	١	١,٢	١	١,٢	٠,٧٣٧
Y6	٢٣	٢٨,٠	٤٦	٥٦,١	١٠	١٢,٢	٢	٢,٤	١	١,٢	٠,٧٨٢
Y7	٢١	٢٥,٦	٤٣	٥٢,٤	١٣	١٥,٩	٣	٣,٧	٢	٢,٤	٠,٨٨٨
المعدل	٢٩,٧٨		٥٢,٤٤		١١,٥١		٤,٨٧		١,٤٠		٠,٨٤٠
	٨٢,٢٢						٦,٢٧				٤,٠٤

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

١. تحليل علاقة الارتباط بين المساءلة والارتباط الوظيفي

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المساءلة الادارية و الارتباط الوظيفي، ولتحقق من الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين المساءلة الادارية و الارتباط الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٠٤) على مستوى معنوي (٠,٠٥) وهذا يشير إلى ان كلما زاد اهتمام الكليات بالمساءلة الادارية وتطبيقها كلما زاد من ارتباط الموظفين بوظائفهم وبذل المزيد من الجهد وتحسين الاداء وبهذا يتحقق قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والارتباط الوظيفي)، ويوضح الجدول (٤) نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

جدول (٤): نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغير المساءلة الادارية ومتغير الارتباط الوظيفي

المتغير التابع	المتغير المستقل
الارتباط الوظيفي	المساءلة الادارية
	٠,٧٠٤**
	$P \leq ٠,٠٥$
	N=82 df=41-1

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استعمال معامل الانحدار البسيط والمتعدد للتعرف على علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة لغرض التحقق من صحة فرضيات التأثير وكما يأتي.

أولاً: تحليل علاقات التأثير

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه توجد علاقة تأثير معنوية للمساءلة الادارية في الارتباط الوظيفي، وتشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (٥) إلى أنه للمساءلة الادارية تأثيراً معنوياً في الارتباط الوظيفي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٧٨,٣٩٥)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٣,٩٦) عند درجة حرية (٨٠,١) ومستوى معنوية (٠,٠٥) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠,٤٩٥) من ان التعزيز في الارتباط الوظيفي يفسره متغير المساءلة الادارية، فضلاً عن أن هناك متغيري عشوائية أخرى تسهم في تعزيز الارتباط الوظيفي أيضاً ويدعم قيمة معامل الانحدار (B1) البالغة (٠,٠٨٠) من التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل وهي نتيجة تغير في المتغير التابع بمقدار وحدة واحدة، وعزز ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (٨,٨٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١,٦٦٥)، وتأسيساً على ماتقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الادارية والارتباط الوظيفي).

جدول (٥): نتائج تحليل تأثير متغير المساءلة الادارية في متغير الارتباط الوظيفي

المتغير التابع	المساءلة الادارية		R^2	F		T
	B0	B1		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة
الارتباط الوظيفي	٠,٧٠٤	٠,٠٨٠	٠,٤٩٥	٧٨,٣٩٥	٣,٩٦	٨,٨٥٤
	df=80.1		N=82	$P^{**} \leq ٠,٠٥$		١,٦٦٥

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برنامج التحليل الإحصائي SPSS

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

يستعرض هذا المبحث عدداً من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي للمساءلة الإدارية والارتباط الوظيفي وكالاتي:

- ١- تمثل المساءلة الإدارية منهجاً علمياً قائماً على جذب انتباه الموظفين وإثارة اهتمامهم وتوليد الرغبة وتحسين الأداء .
- ٢- وجود مفهوم الارتباط الوظيفي هو أمر أساسي في التأثير على توجهات المؤسسة ويتم من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة بأكثر دقة.
- ٣- تشير نتائج التحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وهذا يشير إلى أن كلما زاد اهتمام الكليات بالمساءلة الإدارية وتطبيقها كلما زاد من ارتباط الموظفين بوظائفهم وبذل المزيد من الجهد وتحسين الاداء
- ٤- كما تشير نتائج التحليل بوجود تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للمساءلة الادارية في تعزيز الارتباط الوظيفي .

ثانياً: المقترحات:

في ضوء ما توصل إليه الباحثون من استنتاجات فانهم يوصون بالآتي:

- ١- على الكليات المبحوثة العناية بالمساءلة الإدارية والتركيز عليها, لأنَّ التركيز عليها تحقق أهداف أكثر دقة .
- ٢- على الكليات المبحوثة ان توضح ضوابط العمل الوظيفي بكل تحديثات وتوجيهات للموظفين عامة .
- ٣- ضرورة مشاركة الاستماع الى آراء ومقترحات الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرار .
- ٤- ضرورة تقديم حوافز ودعم مادي ومعنوي للموظفين في الكليات المبحوثة لتعزيز الارتباط الوظيفي لديهم .

المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية

- ١- التلباني ، نهاية عبدالهادي ، ٢٠١٥ ، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية ، المجلد الأول ، العدد ٢ .
- ٢- الرواشده ، اياد طه ، ٢٠١٣ ، الارتباط الوظيفي واثره في الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في ثلاث محافظات (الكرك ، الطفيلة ، معان) في الأردن ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد ٤٠ ، العدد ٢ .
- ٣- عباس ، ايمان طاهر سيد ، ٢٠١٧ ، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الارتباط الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية ، أطروحة دكتوراه في الاعلام ، قسم العلاقات العامة والاعلان ، كلية الاعلام ، جامعة القاهرة .

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Abbas, Iman Taher Said, 2017, The Role of Internal Communication in Achieving Job Engagement among Employees in Egyptian Organizations, PhD Thesis in Media, Department of Public Relations and Advertising, Faculty of Mass Communication, Cairo University.
- 2- Al-Rawashdeh, Iyad Taha, 2013, Job Engagement and Its Impact on Organizational Trust in Government Departments in Three Governorates (Karak, Tafilah, Ma'an) in Jordan, Journal of Administrative Sciences Studies, Volume 40, Issue 2.
- 3- Al-Talbani, Nihaya Abdul Hadi, 2015, Organizational Values and Their Relationship to Job Engagement, Al-Quds Open University Journal of Administrative and Economic Research and Studies, Volume 1, Issue 2.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Erdag, C., (2017). Exploration of Possible Individual and Institutional Effects on School Accountability Pressures and Teacher Responses= Okullarda Hissedilen Hesap Verebilirlik Baskilari ve Öğretmen Tepkileri Üzerindeki Muhtemel Bireysel ve Kurumsal Etkiler. *Educational Administration: Theory & Practice*, 24(1) .
- 2- Gupta, Ashish (2019): Employee Engagement, op.cite
- 3- Han, Y., & Hong, S. (2019). The impact of accountability on organizational performance in the US federal government: The moderating role of autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, 39(1),
- 4- Lynn , Berry Mary & Morris , Michael L. (2008): The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction On Turnover Intent, The University of Tennessee, Knoxville
- 5- Macey, William H. & Benjamin Schneider (2008): The Meaning of Employee Engagement, Industrial and Organizational Psychology,
- 6- Maulid, M. J. (2017). *Accountability in education management: the efficient use of fiscal resources in Tanzania* (Doctoral dissertation, University of York).
- 7- Motyka, Błażej (2018): Employee engagement and performance: a systematic literature review, *International Journal of Management and Economics*.54(3)
- 8- Ortiz-Rodríguez, D., Navarro-Galera, A., & Alcaraz-Quiles, F. J. (2018). The influence of administrative culture on sustainability transparency in European local governments. *Administration & Society*, 50(4) .
- 9- Sarwani, S. (2021). Pelayanan komunikasi pemerintahan dalam pemberitaan kebijakan pemerintah daerah kepada stakeholder di Kalimantan Selatan. *PaKMas: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(2), 111-120.
- 10- Wang, Danni & Waldman, David & Ashforth, Blake. (2019). Building relationships through accountability: An expanded idea of accountability. *Organizational Psychology Review*. 9. 184-206.