



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

الكلمات المفتاحية: المساءلة الادارية ، بالمناخ التنظيمي ، مديري المدارس الابتدائية

المساءلة الادارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لمديري المدارس الابتدائية

Abstract

Title: The Relationship between Administrative Accountability and Organizational Climate among Primary School Principals from the Assistants' Perspective.

This research aims to identify the relationship between **administrative accountability** and **organizational climate** among primary school principals from the perspective of their assistants. The study employed a **stratified random sampling** method to select the research sample from primary schools affiliated with the General Directorate of Education in Baghdad/Al-Rusafa 3 for the academic year 2025/2026.

To achieve the research objectives, the researcher adopted two instruments: first, the **Administrative Accountability Scale**, consisting of (21) items based on a five-point Likert scale (Always, Often, Sometimes, Rarely, Never). Second, the **Organizational Climate Scale**, which consisted of (20) items. The **psychometric properties** (validity and reliability) of both instruments were verified to ensure their suitability for measurement. Following the data collection process, the data were statistically analyzed using the **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)**, employing appropriate statistical methods.

The results revealed that the sample members possess a high level of

م . حسين علاوي عبد الحسين
وزارة التربية / مديرية تربية الرصافة الثالثة
huseinlaethq@gmail.com

Administrative Accountability and its Relationship to the Organizational Climate of Primary School Principals
Teacher: Hussein Alawi Abdul Hussein
Ministry of Education / Third Rusafa
Education Directorate

ملخص البحث

يهدف البحث التعرف على علاقة المساءلة الادارية بالمناخ التنظيمي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونين، اعتمدت الدراسة الحالية **منهج المعاينة الطبقية العشوائية** في اختيار عينة البحث من المدارس الابتدائية التابعة للمديرية العامة لتربية بغداد/ الرصافة الثالثة، وذلك خلال العام الدراسي 2026/2025م. وبغية تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتبني **مقياس المساءلة الإدارية**، والذي يتألف في صيغته النهائية من

(21 فقرة) ذات خمسة بدائل (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابدأ) اما الاداة الاخرى فقد تبني الباحث مقياس المناخ التنظيمي المعد من قبل الباحث إذ تكونت فقراته من (20 فقرة) استخراج التحقق من الخصائص السيكومترية لأداتي البحث من خلال استخراج مؤشرات **الصدق والثبات** لكليهما، لضمان صلاحيتهما للقياس. وعقب الانتهاء من عملية التطبيق وجمع البيانات، جرت معالجتها إحصائياً بالاستعانة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وباستخدام الوسائل الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها.

المناسبة وأظهرت النتائج أن افراد عينة البحث يتمتعون بمستوى جيد من المساءلة الادارية والمناخ التنظيمي في عملهم وتوجد علاقة ارتباطية قوية بينهما وفي ضوء ذلك أوصى الباحث لمجموعة من التوصيات والمقترحات.



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

نلاحظ في بعض المدارس الابتدائي يفكرون الى القرارات الصحيحة وعدم الاهتمام بالبيئة الاجتماعية او اهمال اتخاذ المسألة الإدارية وهذا يشجع الباحث على البحث في هذا الموضوع لما له من أهمية في نجاح واستقرار المدرسة وتحقيق أهدافها وتبرز اشكالية الدراسة في التساؤل الاتي: س/ ما علاقة المساءلة الادارية بالمناخ التنظيمي لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعاونين ؟
ثانياً : أهمية البحث:

يحفز المناخ الجيد في مكان العمل في المدرسة المعلمين والطلاب لتقديم أفضل ما لديهم ويمنح المدرسة سمعه ممتازة تجذب إليها أفضل الكفاءات اذ تؤثر على جميع جوانب العمل. (الطويل، 2000: 32)

كما أن للمسألة الإدارية دور مهم في المدرسة لأنه يضمن ارتباط المدرسين فيما بينهم وأداء أعمالهم وواجباتهم بكل مسؤولية واحترام. (النجار ، 2001 : 42) البحث حول المساءلة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية يكشف عن أهمية الارتباط بين هاتين العناصر في سياق البيئة التعليمية. يعزز الفهم العميق لهذه العلاقة التفاهم بشأن دور المساءلة الإدارية في تعزيز شفافية القرارات وتوجيه الأداء الإداري نحو التحسين المستمر. كما يكشف البحث عن كيفية تأثير هذه المساءلة على المناخ التنظيمي، حيث يعمل على بناء ثقة الموظفين والطلاب وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يسלט الضوء على كيفية تحسين الإدارة وتعزيز المساءلة يمكن أن يسهم في تحسين المناخ التنظيمي، مما يعزز تفاعلات إيجابية داخل المدرسة ويعزز تحقيق الأهداف التعليمية بشكل فعال. (مرسي، 2001: 25)

وعلى هذا الأساس يعتبرنا لمناخ التنظيمي الجو العام والبيئة النفسية والاجتماعية السائدة داخل المؤسسة، والتي يدرکها الموظفون وتؤثر بشكل مباشر على سلوكهم، دافعيتهم، ورضاهم الوظيفي يُعد بمثابة "شخصية" المنظمة الناتجة عن سياساتها، هيكلها، وعلاقات العمل، وتتميز بخصائص ثابتة نسبياً تميزها عن غيرها لكونه يحقق مجموعة من الأهداف ومنها زيادة الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظف بالاحترام والدعم وتحسين الأداء والإنتاجية: تحفيز طاقات العاملين وتعزيز الالتزام والانتماء: وتقليل معدل دوران

administrative accountability and a positive organizational climate in their work. Furthermore, the findings indicated a **strong correlative relationship** between the two variables. In light of these results, the researcher proposed a set of recommendations and suggestions.

Keywords: Administrative Accountability, Organizational Climate, Primary School Principals.

الفصل الأول التعريف بالبحث
اولاً : مشكلة البحث:

المساءلة الإدارية تشكل جزءاً حيوياً من تفعيل الإدارة في المدارس الابتدائية، حيث تسعى إلى تحقيق شفافية الأفعال الإدارية واتخاذ القرارات. يتأرجح نجاح المساءلة في تحديد المسؤوليات وتوجيه الإدارة نحو أداء مؤثر. يعكس هذا التركيب الإداري بوضوح على المناخ التنظيمي، حيث يتسنى بفعالية بناء ثقة الموظفين والطلاب من خلال الشفافية، مما يُعزز التعاون والروح الإيجابية في البيئة المدرسية. بالإضافة إلى ذلك، تسهم المساءلة في تعزيز أداء المدراء من خلال رصد وتقييم أدائهم، مما يعزز تحقيق الأهداف التنظيمية وينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي. تشجع المساءلة أيضاً على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يُعزز الشعور بالانتماء والتفاعل الفعال، وبالتالي يحسن التواصل ويعزز فعالية المناخ التنظيمي في المدارس الابتدائية. (عبد الوهاب، 2009 : 23)

اما المناخ التنظيمي يعد تصورات الموظفين طويلة الأمد لبيئة عملهم، وثقافتهم، وسياسات منظماتهم، والتي تشكل شخصية المؤسسة وتؤثر بشكل مباشر على سلوكهم، رضاهم، وأدائهم الوظيفي. يعتبر مناخاً إيجابياً إذا سادت فيه الثقة والدعم والوضوح، مما يرفع الالتزام والإنتاجية، ويتراكم من خلال التفاعلات اليومية. تحسين المناخ التنظيمي يتطلب تحسينه وقتاً وتراكمًا للتجارب الإيجابية، عبر بناء الثقة، إدارة النزاعات بفعالية، وتحقيق التوازن بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة .



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

الداخلية للمؤسسة ، والتي يدركها الافراد العاملين ، كما تأثر بشكل مباشر على سلوكياتهم والتي تظهر في شكل أفعال و ممارسات جماعية ، وتساعد هذه الخصائص في معرفه وتوجيه أداء الافراد .(الباسط ومعراج ، 2020: 11)

- التعريف الاجرائي : هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب اثناء اجابته على مقياس المناخ التنظيمي.

الفصل الثاني الإطار النظري

اولا : مفهوم المساءلة الادارية

لمساءلة الادارية (Management) عملية رقابية تُلزم الموظفين والمديرين بتحمل مسؤولية قراراتهم، أفعالهم، وأدائهم الوظيفي، وتقديم تفسيرات عنها وفقاً لمعايير متفق عليها. تهدف إلى ضمان الشفافية، العدالة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تُعد ثقافة استباقية للمحاسبة الذاتية وليست مجرد عقوبة لاحقة. أهم النقاط حول المساءلة الإدارية:

- 1- مفهوم شامل: لا تقتصر على معاقبة المخطئ، بل هي منظومة متكاملة لتقييم الأداء والشفافية.
- 2- عناصرها: تشمل الموثوقية (الوفاء بالوعد)، والمسؤولية عن النتائج (السلبى والإيجابي).
- 3- الفرق بينها وبين المسؤولية: المسؤولية هي الالتزام بأداء المهمة، بينما المساءلة هي تحمل عواقب نتائج هذه المهمة.
- 4- الأهمية: تضمن استخدام الموارد العامة بنزاهة، وتعزز الثقة بين المستويات الإدارية، وتمنع انحراف الأداء.
- 5- آلياتها: تقديم تقارير دورية، مراجعة الأداء، الرقابة المالية، والإبلاغ النزاهة عن النتائج.

باختصار، هي "الوسيلة التي يتساءل بها الشخص عن تصرفاته وتقديم ردوده" لضمان العمل للصالح العام المساءلة الإدارية (Management) تُعد المساءلة الإدارية أداة رقابية جوهرية تهدف إلى تقييم أداء الأفراد المسؤولين ومطابنتهم بتقديم إيضاحات حول قراراتهم وتصرفاتهم الوظيفية، مع

العمل وتسهيل تحقيق الأهداف :من خلال توفير بيئة عمل مريحة.

ثالثاً : اهداف البحث: يهدف البحث الحالي التعرف على:

- 1- المساءلة الادارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم.
- 2- المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم .
- 3- العلاقة الارتباطية بين المساءلة الادارية والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية .

رابعاً حدود البحث : يتحدد البحث ب:

-معاوني المدارس الابتدائية في بغداد / الرصافة الثالثة للعام الدراسي 2025-2026م
خامساً : تحديد المصطلحات:

- 1- المساءلة الإدارية: عرفها كل من (السراي ، 2010) : عملية رقابية وتنظيمية تلتزم بموجبها الإدارة وموظفوها بتقديم تفسيرات ومبررات دقيقة لتصرفاتهم وقراراتهم، وتحمل النتائج المترتبة عليها (السلبيات والإيجابيات). (تهدف لضمان النزاهة، الشفافية، رفع كفاءة الأداء الوظيفي، وتحقيق الأهداف المرسومة للصالح العام (السراي ، 2010 : 23)
- (الشريف ، 2013) : ويقصد بها أن الأفراد والمنظمات المكلفون بأداء الأفعال والأنشطة يتم تحميلهم المسؤولية واستجوابهم على انجاز الأفعال ومحاسبة الموظفين على أدائهم وانجازهم للواجبات (الشريف ، 2013 ، 43)
- التعريف الإجرائي: هي القيمة الكمية التي تُشير إلى مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس، ويُقاس بالدرجة الكلية التي يمنحها معاونون عند إجابتهم على أداة البحث".
- 2- المناخ التنظيمي عرفه كل من (المغربي ،2010) بأنه تلك الخصائص البيئية المستقرة والمحيطة بالفرد داخل المنظمة، والتي تسهم في توجيهه مدركاته وتشكيل قناعاته واتجاهاته المهنية (المغربي، 2010)
- (الباسط ومعراج ، 2020): ننتجه تفاعل عدد من المتغيرات والتي يمكن من خلالها تحدد خصائص البيئة



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

ومن منظور رقابي، تبرز المساءلة كضرورة حتمية لضمان فاعلية التنظيم فهي لا تقتصر على مراقبة أداء الموظفين فحسب، بل تعد مدخلاً منهجياً للكشف عن معوقات العمل الوظيفي وتصويب الأخطاء عبر المراجعة الدورية للأداء السابق (Harris, 2006).

وعلى صعيد التحولات العالمية، أصبحت المساءلة الإدارية تمثل موجة الإصلاح والتطوير في الفكر الإداري المعاصر، حيث حظيت باهتمام دولي واسع من قبل منظمات الأمم المتحدة كبديل مرن للوائح الجامدة والهياكل الرسمية المعقدة. وفي هذا السياق، تعد المساءلة مدخلاً لتحقيق الثقة المتبادلة داخل المؤسسة التربوية، من خلال تقديم تفسيرات موضوعية ومقنعة حول طبيعة الأداء الوظيفي، وهو ما يفضي في النهاية إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يحفز على الأداء الجيد ويضمن جودة الخدمات التعليمية (أخو رشيدة، 2006).

علاوة على ذلك، تكتسب المساءلة أهمية خاصة لكونها قيمة اجتماعية وثقافية ترتبط ارتباطاً عضوياً بالشفافية؛ إذ توجد علاقة تكاملية بينهما، فترسيخ مبدأ الشفافية داخل المؤسسة يعزز من فاعلية المساءلة، وبالمقابل، تفقد الشفافية قيمتها الجوهرية في غياب نظام فعال للمساءلة الإدارية (الحمدات، 2007). وبناءً على ما تقدم، فإن غياب المساءلة يؤدي إلى ضعف في الانضباط الإداري وتراجع مستويات الأداء (فوزي، 1999).

أهداف المساءلة الإدارية

تعد المساءلة الإدارية وسيلة استراتيجية تهدف إلى تحقيق غايات مجتمعية وتربوية، من خلال التركيز على الارتقاء بمستوى الأداء التعليمي وضمان جودة المخرجات. وتسعى هذه العملية إلى بلورة مجموعة من الأهداف الجوهرية داخل المؤسسة التربوية، يمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً: تقييم الأداء المؤسسي والوظيفي
تستند المساءلة الإدارية في عملية التقييم إلى أربعة مرتكزات أساسية (المهدي، 2007):

1. كفاءة الأداء: وتركز على القدرة الإنجازية للمهام وفقاً

للمعايير التربوية المحددة.

الالتزام بتقديم الردود والمبررات القانونية والمهنية وفقاً للضوابط المعمول بها

ان تعدد المفاهيم السابقة يؤكد الحارثي (2013) على التطور النوعي في مفهوم المساءلة الإدارية، حيث لم يعد محصوراً في إطارها التقليدي القائم على العلاقة السلطوية بين طرفين (مُساءل ومُساءل)، بل امتد ليشمل أبعاداً تفاعلية واجتماعية. فبينما ركزت المفاهيم التقليدية على حق ممارسة السلطة والامتثال، نظرت التوجهات الحديثة للمساءلة بوصفها عملية تفاعل إنساني تبادلي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق مستويات مستهدفة من الاستجابة التنظيمية

أهمية المساءلة الإدارية

يُعد التداول الواسع لمصطلح المساءلة الإدارية وانتشاره لدى مختلف أجهزة الإدارة التربوية مؤشراً جلياً على الدور الجوهري الذي يؤديه هذا المفهوم في تطوير ممارسات الإدارة الحديثة ورفع كفاءتها

، وتحديد حالات القصور التي يشعر بها أفراد المؤسسة، وتلعب المساءلة الإدارية تؤدي المساءلة الإدارية دوراً محورياً يتجاوز كونها مجرد إجراءات روتينية، لتصبح إطاراً موجهاً ومنظماً لكافة العمليات والأنشطة المؤسسية. وتستمد أهميتها التنظيمية من ارتباطها الوثيق بترسيخ قيم الشفافية والممارسة الديمقراطية، فضلاً عن دورها في تعظيم مستويات الكفاءة والفاعلية من خلال تجويد آليات العمل

على تحقيق ذلك، حيث تهدف الإدارات الى التطبيق الفاعلية للسياسات التربوية، ولا يمكن ان يتحقق ذلك في ظل التحولات تستمد المساءلة الإدارية أهميتها من كونها ركيزة أساسية لتحقيق التماسك التنظيمي داخل المؤسسات التربوية، وتتجاوز آثارها النطاق الإداري لتشمل تعزيز الاستقرار الاجتماعي وبناء جسور الثقة بين المجتمع والإدارة التربوية. فحين تُوظف المساءلة كأداة لدعم التنمية والتحسين المستمر، وتحقيق العدالة التنظيمية، وإبراز الإنجازات النوعية، فإنها تؤدي حتماً إلى مخرجات تربوية كفاءة (دويري، 2002).



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

وبوصفها ركيزة أساسية من ركائز الفكر الإداري، فإنها تُلزم القادة والمسؤولين عن الأنشطة الوظيفية بتقديم كشوفات وتقارير دورية توضح ماهية سياساتهم المتبعة، ومستوى إنجازاتهم في ضوء الخطط الاستراتيجية والأهداف المرسومة.

وفي هذا السياق، قدم الكيلاني وديراني (1998) تصنيفاً ثنائياً للمساءلة الإدارية على النحو الآتي:

أولاً: المساءلة المرتكزة على نواتج التعلم (-Outcomes Based Accountability):

في هذا النمط، تُلقى المسؤولية الكاملة على عاتق النظام التربوي لتحقيق مخرجات تعليمية محددة لدى الطلبة، وغالباً ما يتم قياسها عبر أدوات تقويم تقليدية متمثلة في الاختبارات المعيارية المقننة. وتتخذ المساءلة هنا طابعاً "خارجياً"، حيث تمارسها المستويات الإدارية العليا بصفتها جهة اتخاذ القرار، وتمتلك سلطة منح المكافآت في حالات النجاح أو إيقاع العقوبات عند الإخفاق في تحقيق المخرجات المطلوبة.

ثانياً: المساءلة المرتكزة على العمليات (-Process Based Accountability):

يتبنى هذا النوع رؤية شمولية ترفض حصر المسؤولية في المدرس وحده، بل ترى أن مخرجات العملية التربوية هي نتاج عمل تشاركي. وبناءً على ذلك، يتم توزيع المسؤولية الإدارية لتشمل كافة الأطراف الفاعلة في المنظومة التربوية، كلٌّ حسب موقعه الوظيفي، ووفقاً للمعايير والمواصفات والأدوار المتوقعة من كل فرد داخل الهيكل التنظيمي للمدرسة (الكيلاني وديراني، 1998).

ثانياً : مفهوم المناخ التنظيمي (Organizational Climate)

يُمثل المناخ التنظيمي الإطار العام الذي يحكم بيئة العمل الداخلية، حيث عرفه المغربي (1995) بأنه جملة من السمات والخصائص المستقرة نسبياً التي تميز المحيط الوظيفي وتنعكس مباشرة على مدركات الأفراد واتجاهاتهم وقيمهم المهنية. وتتشكل هذه البيئة من تظافر عدة عناصر حيوية، أبرزها: الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والنمط القيادي

2. السمات المهنية والشخصية: وتشمل المهارات والخبرات التراكمية التي يمتلكها الفرد، ومدى دقة أدائه وانتمائه الوظيفي.

3. تحقيق المستهدفات (الهدفية): وتتمثل في قياس مدى النجاح في الوصول إلى الأهداف المرسومة ضمن الجداول الزمنية والخطط التربوية المعتمدة.

4. الفاعلية والمبادرة: وهي الدرجة التي يتجاوز فيها الأداء مستوى التنفيذ التقليدي ليصل إلى مرحلة الابتكار والمبادرة الكفؤة في العمل التعليمي.

ثانياً: ترسيخ الانضباط التربوي والتعليمي يشكل الانضباط الوظيفي حجر الزاوية في استقرار المؤسسات التربوية وتعزيز روح الانسجام بين كوادرها، كما يعد مؤشراً حيوياً على كفاءتها التنظيمية. وتعمل المساءلة الإدارية كمدخل رئيس لإرساء قواعد هذا الانضباط، مما يساهم في خلق بيئة تربوية يسودها التفاعل الإيجابي والاحترام المتبادل، وتوجيه سلوك الأفراد نحو الثقافة التنظيمية السائدة (أفندي، 2017).

ثالثاً: ضمان الجودة في المخرجات التربوية تسعى المؤسسات التربوية بجدية نحو تطبيق معايير الجودة الشاملة لتلبية احتياجات المجتمع من الكوادر المؤهلة والقادرة على التنافسية المحلية والدولية، وتعد المساءلة الأداة الضامنة لتحقيق هذا التميز في المخرجات العلمية والتربوية (المهدي، 2007).

رابعاً: تعزيز ثقافة الإنجاز والتطوير تهدف المساءلة إلى إشاعة ثقافة التميز من خلال إبراز نجاحات الهيئات التدريسية وبناء جيل مسلح بالمعرفة والقيم الأخلاقية القادرة على معالجة تحديات الواقع (شمس الحق، 2000). فالمساءلة، في منظورها الحديث، ليست مصدراً للرهبة، بل هي منهجية لمراجعة الأداء وتطوير الكفايات، وتتجلى أهدافها الإيجابية في الآتي (طرخان، 2005):

تصنيفات المساءلة الإدارية

تتعدد أنماط المساءلة الإدارية تماشياً مع الرؤى والفلسفات التنظيمية المتبعة في تطبيقها؛ فهي تنبثق من منظومة متكاملة تشمل الرقابة الذاتية والرقابة الإدارية الرسمية.



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

على كفاءة المؤسسة؛ إذ يلعب دوراً حاسماً في بلوغ الأهداف التنظيمية وضبط علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية (السعدي، 2005).

ويمكن بلورة هذه الأهمية من خلال المحاور الآتية:

1. دعم التوجهات الاستراتيجية: يسهم المناخ السائد في توجيه طاقات المنظمة نحو تحقيق مستهدفاتها المخططة، حيث يعمل كإطار داعم للعمليات الإدارية والإنتاجية.

2. الارتقاء بالجانب النفسي والمهني: يعمل المناخ التنظيمي الإيجابي على تهيئة بيئة عمل إنسانية ترفع من مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يحفز قدراتهم الابتكارية ويعزز من دافعيتهم للإنجاز.

3. التكامل بين المكونات التنظيمية: يساعد المناخ الملائم في إيجاد حالة من التناغم والانسجام بين العناصر الأساسية للمؤسسة، والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والنمط الإداري)، مما يضمن فاعلية الأداء الكلي.

تتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال مساهمته في تحقيق الفاعلية المنظمة بمتغيرات النتيجة النهائية قصيرة الأجل التي يمكن أن تؤثر عن تطوير مناخ المنظمة وبالتالي قبل هذا المناخ يمكن أن يؤثر على الفاعلية طويلة الأجل للمنظمة في ضوء مرونتها وقدرتها الكافية وتوجهها الإداري

4- تجسد أهمية المناخ التنظيمي ضمن الدخل بتأثيراته الحيوية في تنفيذ الإستراتيجية وما يتفرع عنها من استراتيجيات فرعية وسياسات وقواعد وإجراءات عمل متعددة.

6- تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فعال في عملية التطور الإداري والنتاج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل وهذا يتصدى في وصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة (حمدي، 2009، 26)

7- سمات (خصائص) المناخ التنظيمي

السائد، والسياسات والتشريعات الإجرائية، بالإضافة إلى طبيعة وشبكات الاتصال الداخلي.

وقد بدأ مفهوم المناخ التنظيمي في التبلور علمياً منذ مطلع ستينيات القرن الماضي، حيث استقطب اهتماماً واسعاً من المتخصصين في نظريات التنظيم والسلوك المؤسسي. ويرى (السكران، 2004) أن المناخ التنظيمي هو الناتج الفعلي لمجموعة الظروف والمتغيرات الداخلية التي يستوعبها الموظفون ويحلونها من خلال عملياتهم الإدراكية؛ ليتولد لديهم بناءً على ذلك مواقف واتجاهات محددة ترسم مسارات سلوكهم المهني، وتحدد مستويات أدائهم ومدى ولائهم وانتمائهم للمنظمة.

وفي سياق متصل، يمكن وصف المناخ التنظيمي بأنه "البيئة النفسية والمهنية" التي يختبرها العاملون من خلال تجاربهم اليومية، والتي تؤثر بشكل مباشر في أنماط سلوكهم. فهو يجسد في جوهره شخصية المنظمة وهويتها كما يدركها أعضاؤها، ويمكن الاستدلال عليه وتشخيصه من خلال حزمة من الصفات والخصائص التنظيمية السائدة (السالم وصالح، 2000).

ويعد المناخ التنظيمي بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المؤسسة، ولذلك فهو أحد المفاهيم الأساسية في نظرية المنظمة، وهو أيضاً مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل وتمثل قوه كبيره في تأثيرها على سلوك العاملين أثناء العمل (المومني، 2006: 27).

إن مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم الذي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر ويعد (CORNEL) هو أول من استعمل مصطلح المناخ التنظيمي عام 1955 في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية، وقد ذكر (Tajiri-Renato) أن التناسق الخاص للخصائص المحتملة للبيئة والوسط والنظم الاجتماعية والثقافية تكوّن معاً المناخ التنظيمي. يمثل ما أن التناسق الخاص للخصائص الشخصية تكوّن شخصية الفرد (المؤمن، 2008: 141).

3- أهمية المناخ التنظيمي

يحظى المناخ التنظيمي بمكانة استراتيجية متميزة نظراً لتأثيراته الملموسة—سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة—



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

19- المشاركة التفاعلية: اتجهت الإدارة الحديثة نحو توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار وعدم حصرها في قمة الهرم الإداري، لما لذلك من أثر في رفع الروح المعنوية وتعميق الولاء المؤسسي لدى العاملين (عياصرة وحجازين، 2006).

20- ماهية المهام الوظيفية (طبيعة العمل): تتباين بيئة العمل تبعاً لنوع المهام؛ فالأعمال الروتينية قد تفضي إلى الركود وفقدان الدافعية، بينما تحفز الأعمال المتجددة روح الإبداع لدى الفرد (العميان، 2004).

21- البيئة التقنية (تكنولوجيا العمل): في ظل الثورة الرقمية المعاصرة، أصبحت التكنولوجيا جزءاً أصيلاً من كيان المؤسسات التربوية والتعليمية، مما يحتم استثمارها وتوظيفها كعنصر فاعل في تحسين المناخ التنظيمي (النوري، 1994).

الفصل الثالث : إجراءات البحث

أولاً: منهج البحث (Research Methodology)
اتساقاً مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، كونه الإطار العلمي الأنسب لتحليل وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث. ويُعرف هذا المنهج بأنه أسلوب تنظيمي يقوم على رصد الظاهرة المدروسة وتصويرها بدقة وموضوعية، من خلال تحويل البيانات والمعلومات النوعية إلى مؤشرات رقمية وتحليلها وتفسيرها وفق أسس علمية رصينة.

ثانياً: مجتمع البحث (Research Population)
تألف مجتمع البحث الحالي من جميع معاوني ومعاونات المدارس الابتدائية التابعة للمديرية العامة لتربية بغداد/ الرصافة الثالثة، وذلك خلال العام الدراسي (2025/2026م). وحسب الإحصاءات الرسمية، بلغ العدد الإجمالي لأفراد المجتمع (2198) معاوناً ومعاونة.

8- يتميز المناخ التنظيمي الفعال بمجموعة من الخصائص التي تشكل بيئة العمل وترسم ملامحها، وأبرزها ما حدده عطا الله (1996) في النقاط الآتية:

9- التوافق الغائي: السعي نحو إيجاد نقطة تلاقي وتكامل بين تطلعات الأفراد الشخصية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

10- الوعي بالمتغيرات الفردية: قدرة الإدارة على استيعاب الفروق الجوهرية بين العاملين، وتفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم المهنية.

11- عدالة المنظومة التحفيزية: ارتكاز المؤسسة على قواعد موضوعية ومنصفة في تطبيق نظام المكافآت والجزاءات.

12- الاستثمار في الرأس المال البشري: التزام المؤسسة بدعم مسارات النمو المهني والتطوير الذاتي لمنتسبيها.

13- الديمقراطية في القرار: إتاحة المجال للمشاركة الفعلية لذوي العلاقة في عمليات صنع واتخاذ القرارات التنظيمية.

14- ثانياً: مكونات (عناصر) المناخ التنظيمي

15- يتشكل المناخ التنظيمي من تضافر عدة عناصر جوهرية تحدد طبيعة التفاعل داخل المؤسسة، وهي:

16- البناء التنظيمي (الهيكل): يمثل الهيكل التنظيمي قالب الرسمي الذي يحدد شبكة العلاقات الداخلية، ويوضح تقسيمات الوحدات الإدارية والمهام المنوطة بها لتحقيق رؤية المؤسسة (حمود، 2002).

17- السلوك القيادي: يعد النمط القيادي المعتمد محركاً أساسياً لنجاح الإدارة؛ إذ إن فاعلية المؤسسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود قيادة كفوءة قادرة على توجيه الجهود (القيوتي، 1993).

18- نظام الاتصال الإداري: يلعب الاتصال دوراً حيوياً في خلق بيئة محفزة للابتكار، كما يسهم في انسيابية تدفق المعلومات اللازمة لرسم السياسات واتخاذ القرارات (ماهر، 2005).



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

والاختصاص في مجالي الإدارة التربوية وعلم النفس، وذلك لتقييم مدى صلاحية الفقرات وملاءمتها للخاصية المقاسة على مجموعة من المتخصصين في تخصص العلوم التربوية والنفسية، وفي ضوء ملاحظاتهم تم تعديل بعض فقرات المقياس ونالت اغلب فقرات المقياس نسبة اتفاق 85% وبذلك اصبح المقياس مكوناً من (21) فقرة بصيغته النهائية .

ثبات المقياس : يمثل الثبات (**Reliability**) ركيزة جوهرية في بناء وتطوير المقاييس التربوية والنفسية، إذ لا يمكن الوثوق بنتائج أي أداة أو صلاحيتها للتطبيق الميداني ما لم تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والاتساق في نتائجها (الشريف، 2004). ولغرض التحقق من هذه الخاصية السيكومترية، قام الباحث باستخراج معامل الثبات للمقياس الحالي باستخدام طريقة :

- أسلوب إيجاد الثبات باستعمال الفاكرونباخ :

يرتكز هذا الأسلوب على مبدأ الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، حيث يقيس مدى التجانس والترابط بين إجابات الفرد من فقرة إلى أخرى. ويُعد هذا الإجراء مؤشراً حيويًا على الدرجة التي تشترك فيها جميع فقرات المقياس في قياس سمة أو خاصية معينة لدى المبحوث، مما يضمن وحدة القياس داخل الأداة (ثورندايك

وهيجن، 1989، 79)

واستخرج معامل الاتساق الداخلي لمقياس المساءلة الادارية باستعمال معادلة الفاكرونباخ لدرجات أفراد العينة البالغ عددهم (60) معاون ومعاونة ، وبلغ معامل الثبات للمقياس (0,86) ، و هو معامل ثبات عال .

مفتاح التصحيح : تتمثل هذه العملية في تحديد القيمة الكمية لاستجابة المبحوث على كل بند من بنود أداة الدراسة، ثم استخراج المجموع الكلي لهذه القيم لتمثيل الدرجة النهائية للمفحوص على المقياس للحصول على الدرجة الكلية لكل استبانة فالنسبة لفقرات مقياس المساءلة الادارية وإن عدد فقراته (21) وخمسة بدائل ، وضعت درجة لكل بديل ، حيث تراوحت الدرجة ما بين (1- 5) بالنسبة للفقرات الإيجابية وبصورة عكسية

ثالثاً: عينة البحث (Research Sample)

تم اختيار عينة البحث بأسلوب المعاينة العشوائية البسيطة، حيث اشتملت في صيغتها النهائية على (60) فرداً من مجتمع البحث الأصلي. وقد روعي في اختيارها التوازن بين الجنسين بواقع (30) معاوناً و(30) معاونة، والجدول رقم (1) يوضح التوزيع التفصيلي للعينة:

جدول (1) توزيع أفراد عينك البحث حسب الجنس

النوع	المجموع
الذكور	30
الاناث	30
المجموع	60

رابعاً : أدوات البحث :

1- مقياس المساءلة الادارية :

بعد اطلاع الباحث على الادبيات والدراسات السابقة الخاصة بمتغير المساءلة الادارية اعد الباحث مقياس المساءلة الادارية المكون من (21) فقرة ووضعت له البدائل (دائماً , غالباً , احياناً , نادراً , ابدأ) , وبلغت الإوزان للفقرات الإيجابية (5-1) في حين بلغت الأوزان للفقرات السلبية (1-5).

صدق المقياس:

يُعتبر الصدق أحد أهم المرتكزات السيكومترية التي تُبنى عليها الأدوات التربوية والنفسية؛ فالأداة الصادقة هي تلك التي تمتلك القدرة الفعلية على قياس الظاهرة أو السمات التي صُممت من أجلها، وبما يخدم الأهداف البحثية المحددة بدقة واعتمد الباحث على الصدق الظاهري ويقصد به مدى تمثيل المقياس للمحتوى المراد قياسه (ملحم، 2007 ، 143)

ويشير (سليم نعامة، 2011 ، 184) يعد عرض فقرات المقياس على نخبة من المختصين والخبراء الوسيلة الأفضل للتحقق من صدق الأداة، وضمان قدرتها على قياس المتغير المراد دراسته بدقة. ولتحقيق متطلبات الصدق الظاهري (**Face Validity**)، قام الباحث بعرض المقياس في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

استخرج معامل الاتساق الداخلي لمقياس المناخ التنظيمي باستعمال معادلة الفاكرونباخ لدرجات أفراد العينة البالغ عددهم (60) معاون ومعاونة , وبلغ معامل الثبات للمقياس (0,88) ، و هو معامل ثبات عال .

مفتاح التصحيح : تراوحت الدرجة ما بين (1- 5) بالنسبة للفقرات الإيجابية وبصورة عكسية للفقرات السلبية وبذلك وبذلك فان الدرجة العليا للمقياس هي (105) والدرجة الدنيا (21) حيث بلغ المتوسط الفرضي للمقياس (63) درجة , التطبيق النهائي :

قام الباحث بتطبيق المقاييس (المساءلة الادارية المناخ التنظيمي) بصيغتهما النهائية على افراد عينة البحث البالغة (60) معاون ومعاونة بعد توضيح كيفية الإجابة على فقرات المقياس لأفراد عينة البحث

خامساً : الوسائل الإحصائية (Statistical Tools) لمعالجة البيانات المستحصلة وتحقيق أهداف الدراسة، استعان الباحث بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم الاعتماد على الاختبارات والمعادلات الآتية:

1. الاختبار التائي لعينة واحدة (One-Sample T-test): وذلك لتقدير مستوى كل من (المساءلة الإدارية والمناخ التنظيمي)، وللكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية المتحققة والمتوسط الفرضي لكل مقياس.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لغرض تحديد طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية القائمة بين متغيري البحث.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات المقاييس واستخراج مؤشرات الثبات.
4. معادلة النسبة المئوية لاتفاق الخبراء: وذلك لاستخراج الصدق الظاهري للأدوات من خلال حساب نسبة الآراء المؤيدة لصلاحية الفقرات، وفق الصيغة الآتية:

اللفقرات السلبية وبذلك وبذلك فان الدرجة العليا للمقياس هي (105) والدرجة الدنيا (21) حيث بلغ المتوسط الفرضي للمقياس (63) درجة , والجدول رقم (2) يبين ذلك.

الجدول (2) درجات بدائل مقياس المساءلة الادارية

ت	درجات البدائل للفقرات الايجابية	الدرجات	درجات البدائل للفقرات السلبية	الدرجات
1	دائماً	5	دائماً	1
2	غالباً	4	غالباً	2
3	احياناً	3	احياناً	3
4	نادراً	2	نادراً	4
5	ابداً	1	ابداً	5
	اعلى درجة للمقياس	105	ادنى درجة للمقياس	21
	الوسط الفرضي			63

2- مقياس المناخ التنظيمي : بعد اطلاع الباحث على الادبيات والدراسات السابقة الخاصة بمتغير المناخ التنظيمي تبنى الباحث مقياس المناخ التنظيمي المكون من (20) فقرة ووضعت له البدائل (دائماً , غالباً , احياناً , نادراً , ابدأ) , وبلغت الإوزان للفقرات الإيجابية (5-1) في حين بلغت الأوزان للفقرات السلبية (1-5).

- الصدق الظاهري للمقياس تحقق هذا النوع من الصدق عندما عرض المقياس على مجموعة من المتخصصين في العلوم التربوية وفي ضوء ملاحظاتهم تم تعديل بعض فقرات المقياس نالت اغلب فقرات المقياس نسبة اتفاق 100% وبذلك اصبح المقياس مكوناً من (20) فقرة بصيغته النهائية .

- ثبات المقياس : استخرج الباحث معامل الثبات للمقياس بطريقة أسلوب إيجاد الثبات باستعمال الفاكرونباخ حيث يعتمد هذا الأسلوب الاتساق الداخلي الفرد من فقرة إلى أخرى، ويشير إلى الدرجة التي تشترك بها جميع فقرات الاختبار في قياس خاصية معينة عند الفرد، (ثورندايك و هيجن، 1989، 79).



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (17.879)، وهي قيمة تفوق بكثير القيمة التائية الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (59). وتبرهن هذه النتيجة على أن مديري المدارس الابتدائية (عينة البحث) يتمتعون بمستوى مرتفع وإيجابي من المساءلة الإدارية من وجهة نظر معاونيهم، والجدول رقم (3) يوضح تلك النتائج: جدول (3): نتائج الاختبار التائي لمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي لمتغير المساءلة الإدارية

م س ت	القيمة التائية		در ج ة ال ح ر ي ة	الم ت و سط الف ر ض ي	الان حرا ف المع يار ي	الم ت و سط ال ح س ابي	ال ع ين ة	الم س اء ل ة الاد ار ية
	الج د و ي ال د ال	المح سو ب ة						
0, 05	1, 67	17. 87 9	5 9	63	3.7 62	71 6. 8	6 0	دال ة

قيمة (ت) الجدولية = (1.67) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية ن=1=59. يتضح من الجدول اعلاه ان افراد عينة البحث معاوني المدارس الابتدائية لديهم مستوى جيد من المساءلة الادارية .

الهدف الثاني : المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم من أجل تحقيق هذا الهدف طبق الباحث مقياس المناخ التنظيمي على أفراد عينة البحث البالغة (60) معاون ومعاونة , حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس (77.50) بانحراف معياري قدره (5.341) , بينما بلغ المتوسط الفرضي للمقياس (63) درجة , وباستخدام الاختبار التائي (T-test) لعينة واحدة لاختبار الفروق بين المتوسطين , أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القيمة التائية المحسوبة بلغت (21.029) هي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,67) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية (59) مما يدل على إن افراد عينة البحث الحالي لديهم مستوى جيد من المناخ التنظيمي والجدول (4) يبين ذلك

عدد الخبراء الذين اتفقوا على الفقرة X

100

عدد الخبراء الكلي

5- حساب المتوسط الفرضي (Hypothetical Mean)

تم استخراج المتوسط الفرضي للمقاييس المعتمدة في البحث استناداً إلى القاعدة الحسابية التي تنص على:

اعلى درجة للمقياس + اذنى درجة للمقياس

الفصل الرابع : عرض النتائج ومناقشتها

أولاً : أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالهدف الأول ومناقشتها الهدف الأول: التعرف على مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم.

لتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بمعالجة البيانات المستحصلة من عينة الدراسة البالغة (60) معاوناً ومعاونة إحصائياً؛ حيث كشفت النتائج أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة على مقياس المساءلة الإدارية قد بلغ (71.68) وبانحراف معياري قدره (3.762). وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس والبالغ (63) درجة، وباستخدام الاختبار التائي (T-test) لعينة واحدة (-One Sample T-test)، تبين وجود فرق ذو دلالة إحصائية لصالح المتوسط الحسابي للعينة.



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

ثانيا: الاستنتاجات في ضوء نتائج البحث يستنتج الباحث ما يلي :

1- يتمتع افراد عينة البحث بمستوى جيد من المساءلة

مستوى	المتغيرات		درجة الحرية	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المناخ التنظيمي
	المحسوبة	الجدولية						
دا	21.0	1,67	5	6	5.3	77.	6	لة
لة	29		9	3	41	50	0	

الادارية في عملهم .

2- يتمتع افراد عينة البحث بمستوى جيد من المناخ التنظيمي في عملهم .

3- توجد علاقة ارتباطية بين المساءلة الادارية والمناخ التنظيمي لدى معاوني المدارس الابتدائية .

ثالثا : التوصيات على وفق ما أسفرت عنه نتائج هذا البحث خرج الباحث بمجموعة من التوصيات وكما يلي :

1- ضرورة اهتمام الادارة المدرسية في مديريات التربية في المدارس الابتدائية بظاهرة المساءلة الادارية من اجل تنميتها

2- ضرورة اقامة ندوات وحلقات نقاشية حول ايجابيات المساءلة الادارية والمناخ التنظيمي .

3- توجيه مديريات التربية في بغداد كافة بعمل جلسات حوارية توعوية للمدراء من اجل تنمية المناخ التنظيمي لديهم .

رابعا: المقترحات استكمالاً للبحث الحالي وتطويراً له يقترح الباحث ما يلي

1- إجراء دراسة وصفية ارتباطية حول المساءلة الادارية وعلاقتها بالوعي المعرفي لدى معاوني المدارس الابتدائية .

2- إجراء دراسة تجريبية عن طريق تأثير برنامج ارشادي في تنمية المساءلة الادارية لدى معاوني المدارس الابتدائية .

جدول (4) نتائج الاختبار التائي T-test لمقياس المناخ التنظيمي

قيمة (ت) الجدولية = (1.67) عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية ن=1=59. يتضح من الجدول اعلاه ان افراد عينة البحث لديهم مستوى جيد من المناخ التنظيمي .

الهدف الثالث : العلاقة الارتباطية بين المساءلة الادارية والمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية . ولغرض تحقيق هذا الهدف استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المساءلة الادارية والمناخ التنظيمي. اذ بلغ معامل الارتباط (0,647) وهو اكبر من القيمة الجدولية البالغة (0,208) وإيجاد معنوية العلاقة استخدم الباحث الاختبار التائي اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (14,70) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية (1,96) , عند مستوى دلالة (0,05) , والجدول (5) يوضح ذلك .

جدول (5) نتائج معامل الارتباط بين المساءلة الادارية والمناخ التنظيمي

مستوى دلالة	القيمة التائية		الارتباط	قيمة معامل ارتباط بيرسون	قيمة معامل ارتباط بيرسون	درجة الحرية	العينة
	الجدولية	المحسوبة					
0,05	1,96	14,7	0,41	0,208	0,647	58	60

تتضح من النتائج أن قيمة الاختبار التائي المحسوبة البالغة (14,7) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1,96) بدرجة حرية 58 عند مستوى دلالة 0,05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الادارية والمناخ التنظيمي ولتحديد مستوى العلاقة بين المتغيرين ربع قيمة معامل الارتباط الذي يدل على التباين المشترك بين المتغيرين فكانت النتيجة (0,41) وهو يدخل ضمن المدى لتقييم معامل الارتباط بين (0,25 – 0,49) لذلك يمكن عد معامل الارتباط معتدلاً والعلاقة بين المتغيرين معتدلة .

المصادر



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

- 1- أبو حشيش، بسام (2010): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمساءلة تجاه المعلمين، (مجلة الجامعة الإسلامية) سلسلة الدراسات الإنسانية (المجلد 626) الثامن عشر، العدد الثاني .
2. ابو حمدة، سعده احمد (2008): درجة تطبيق المساءلة الادارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط.
3. ابو كركري، ساجدة غالب مهوي (2003): مدى إدراك مديري المدارس الحكومية لمفهوم المساءلة التربوية وأهدافها وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات في الأردن". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
4. اخوارشيدة، عالية (2004): درجة وعي المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة بمفهوم المساءلة التربوية وعلاقتها بالفاعلية، رسالة ماجستير، جامعة عمان، الأردن .
5. (2006) "المساءلة والفاعلية في الإدارة التربوية"، دار ومكتبة الحامد، عمان : الأردن .
6. ادم، ولف، (2000): المساءلة في الادارة العامة، اصلاح الديمقراطية، الكفاءة والاخلاق، المجلة الدورية للعلوم الادارية، ابو ظبي .
7. آل الحارث، يحيى صالح عرمان (2005): اتجاهات مديري المدارس الابتدائية في منطقة حائل نحو واقع ممارسة المساءلة في الإدارة التربوية بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
8. بشاينة، عبد الاله (2013): درجة فهم مديري الاقسام في وزارة التربية والتعليم للمناخ الديمقراطي ولمبدأ المساءلة واثار ذلك في سلوكهم الاداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن .
9. توف، محي الدين (1997) : المساءلة الادارية والديمقراطية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي الاول لجمعية التربية، عمان، الاردن .
10. الحارثي، عبدالله صالح (2008): بناء نموذج للمساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمان، الاردن.
11. _____، (2013): المساءلة التربوية، ط1، دار اليازوري، عمان، الاردن .
12. حلمي، فؤاد (1998) : مدخل المساءلة والمحاسبة التعليمية، موسوعة سفير للنشر، القاهرة.
- لتربية الأبناء، المجلد الثالث، دار سفير للنشر، القاهرة.
- الدريني، لبنى: (2000): اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو المساءلة في محافظة العاصمة"، رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية : الأردن .
15. الدويري، طه، (2006) : اتجاهات مديري المدارس الثانوية نحو لمساءلة الادارية في محافظة العاصمة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية عمان.
16. الدويري، احمد عوده (2002): المساءلة في الادارة العامة في الاردن من وجهة نظر المدراء في وزارة التنمية واجهزة الرقابة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن .
17. الراسبي، زهرة (2006): تطوير أنموذج المساءلة الاداء في النظام التربوي بسلطنة عمان، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاردنية : عمان .
18. روابدة، محمد علي، والدويري، أحمد عودة. (2004). :المساءلة العامة في ضوء المتغيرات التي يشهدها حقل الإدارة العامة: دراسة ميدانية من أجهزة الرقابة المركزية في الأردن"، مجلة أبحاث اليرموك، جامعة اليرموك.
19. الزامل، أحمد (2009): المساءلة الإدارية والمحاسب الإداري. مجلة البحوث التجارية، عمان، الاردن
20. الزعبي، ميسون طلاع (2003) : درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم



مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

- ويت
للمساءلة التربوية وعلاقتها بدرجة تطبيقهم لها ،
رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية ،
عمان: الأردن
31. العمري، حيدر محمد بركات (2004): واقع
المساءلة التربوية في وزارة التعليم في الاردن :
دراسة تحليلية تطويرية . رسالة ماجستير غير
منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن .
32. فوزي، سامح (1999) :المساءلة والشفافية:
إشكاليات تحديث الادارة المصرية في عالم
متغير . القاهرة : مركز الدراسات السياسية
والاستراتيجية بالأهرام .
- في الأردن ومعوقات تطبيقها، رسالة
دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
21. زكارنة، جياذ فوزي (2015): بناء أنموذج
للمساءلة التربوية في المدارس العامة في ضوء
الواقع و الاتجاهات الإدارية المعاصرة، أطروحة
دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية،
عمان، الأردن.
22. سلامة، جهاد حسن محمود (٢٠١٣): دور
المساءلة في تحسين أداء المعلمين بمدارس وكالة
الغوث بغزة من وجهة نظر المديرين وسبل
تطويره. (رسالة ماجستير غير منشورة)،
الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
23. سمير، حنان موسى محمد (2008): واقع
المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم
في محافظات الخليل وبيت لحم من وجهة نظر
مديري المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير
منشورة، جامعة القدس، أبوديس، فلسطين.
24. شمس الحق، (2000) :المساءلة في ظل
المنهج الجديد للتربية العامة، المجلد الدولي
للعلوم، ابو ظبي .
25. طرخان، محمد (2005): المساءلة مفهومها
وأنواعها، وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية
الحديثة "، دائرة التربية والتعليم، معهد التربية
عمان، الأردن.
26. العبادي، سناء عبد الرحيم (2007): تقويم
فاعلية نظام أداء العاملين، دراسة تطبيقية في
المنشآت العاملة للصناعات الجلدية، رسالة
ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد،
جامعة بغداد.
27. عايش، احمد (2009) : المساءلة التربوية، مجلة
المعلم، عمان، الاردن .
28. عبد الستار، رضا (2009): متطلبات تعزيز
المساءلة "، المؤتمر السابع لإدارة تعليم الكبار
في الوطن العربي، القاهرة.
29. العتيبي، راشد غازي (2008). أثر المساءلة
الإدارية على فاعلية الجامعات الحكومية العربية
السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة
مؤتة، الكرك، الأردن.
30. العجمي ، سرور (2008)
: درجة تقبل مديري المدارس الثانوية في دولة الك