

المساءلة الإدارية ودورها في الرضا الوظيفي

دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل / إقليم كردستان العراق

جوان سعدالله رشيد^١، خاوقر محمدعلي عمر^٢

^{١,٢} قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة صلاح الدين- أربيل

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل علاقة وأثر المساءلة الإدارية والمتمثلة بـ (الانضباط الوظيفي، العمل والانجاز، أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية) في الرضا الوظيفي والمتمثلة بـ (نمط الشرف، العلاقة مع الزملاء، فرص التطور والترقية، محتوى العمل، الأجور والرواتب، ظروف العمل). يتمثل الإطار العام للدراسة بمشكلة الدراسة والتي حددت بأثارة تساؤلات عدة حول طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرين ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للدراسة عبر عن مجموعة من الفرضيات، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لإختبارات وقد استخدمت الدراسة استمارة الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. انتهت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم وصف المتغيرات الرئيسة والفرعية، وكذلك تم تحليل العلاقات والأثر بين المتغيرين، تمثل ميدان الدراسة بالجامعات الخاصة في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق وبلغ عدد الجامعات الخاصة المشارك في الدراسة بخمس جامعات خاصة. أما الأفراد المستجيبين فبلغ عددهم (87) من أعضاء الهيئة التدريسية والتي يمثل عينة الدراسة. تم اختبار الفرضيات من خلال تطبيق الأساليب الاحصائية بواسطة (SPSS V.24). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها كشفت نتائج التحليل العلاقات الارتباط عن وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة وتأثير معنوي بين المتغيرين على المستوى الكلي والجزئي. وواصت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها من الضروري الاهتمام الزائد بالممارسات المتعلقة بالمساءلة الإدارية وتعزيزها؛ لأنه يعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق الرضا الوظيفي وهي تنطوي على ممارسات مختلفة، بما في ذلك الانضباط الوظيفي، العمل والانجاز، أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية.

الكلمات الكلمات: المساءلة الادارية، الرضا الوظيفي، الجامعات الخاصة، أربيل، إقليم كردستان العراق.

2. المقدمة

التعامل بكفاءة مع التحديات المتعلقة بتعليم الأجيال القادمة. يهدف ذلك إلى تحفيز العاملين في النظم التعليمية لتحقيق أداء متميز، وتطوير العملية التعليمية عن الروتينية والممارسات التقليدية (الطويل، 1999، 220).

وإن نجاح منظمات التعليم العالي يتعلق بفعالية إدارتها وقدرتها على توجيه العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف المحددة لها. ويُشير الباحثون إلى أن تطوير فعاليات الإدارة التعليمية يتطلب وجود قائد ناجح، خاصة وأن التوجهات الحديثة والمركزات الأساسية لهذا التطوير تستدعي وجود قائد أكاديمي فعال، يتمتع بالمهارات والكفاءات المعرفية الضرورية لتنفيذ دوره بشكل كامل. وفي هذا السياق، يُعد القائد الأكاديمي مفتاحاً لفعالية منظمات التعليم العالي، حيث يُنظر إليه باعتباره الشخص الذي يتوقع منه تقديم خدمة تعليمية عالية الجودة، بهدف تحسين العملية التعليمية، وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة (الحسن، 2010، 75). لذلك، يعد تحسين المعايير التي يستند إليها نظام المساءلة الإدارية في منظمات التعليم العالي أمراً ضرورياً لتحقيق العدالة والموضوعية. يسهم هذا التحسين في زيادة رضا العاملين في هذه المنظمات تجاه عملهم، مما يعزز جودة أدائهم بكفاءة وفعالية. ويظهر هنا أهمية الرضا الوظيفي كواحدة من العناصر الرئيسية الثلاث التي تؤثر في إنتاجية الفرد، والتي تشمل التحفيز،

إن تحقيق أهداف منظمات التعليم العالي يتطلب بشكل ملح وجود إدارة فعالة، حيث يتعين عليها استثمار التعليم من خلال تأهيل الفرد ليصبح فاعلاً في المجتمع، وتوظيف قدراته، وميوله، وطموحاته في خدمة الجماعة. ويرتبط جوهر الإدارة بالتعامل الفعال مع الموارد البشرية والمادية بهدف تحقيق أهداف المنظمة بأقل جهد بشري وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن. وإن نظام التعليم العالي بحاجة ماسة إلى مراجعة واقعية للقيم، والمعتقدات، والقناعات التي يعايشها أفرادها، سواء كانوا قادة أم أساتذة. حيث يجب استنباط هذه القيم وتقييمها، واختيار الأنسب منها، لتمكين نظم التعليم العالي من



مجلة جامعة كويه للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ٩، العدد ٢ (٢٠٢٦)

أُسْتُمِلَ البحث في ٢٢ كانون الأول ٢٠٢٤؛ قُبِلَ في ١٣ شباط ٢٠٢٥

ورقة بحث مننظمة: نُشِرَت في ٩ تموز ٢٠٢٦

البريد الإلكتروني للمؤلف: jwan.rashed@su.edu.krd

حقوق الطبع والنشر © ٢٠٢٦ جوان سعدالله رشيد، خاوقر محمدعلي عمر. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة تحت رخصة المشاع الإبداعي النسبية - CC BY-NC-ND 4.0

في دراسة عناصر المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي وعدم تفويت الفرص على المنظمات في الإفادة منها في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤولها للوصول إلى مكانة إستراتيجية مرموقة. وتقديم التوصيات لأصحاب القرار بما يتعلق بمعرفة ممارسات المساءلة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لديها.

2.3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي :-

أ. إجراء تحليل للأدبيات الإدارية لمنغرات الدراسة الرئيسة والمتمثلة بالمساءلة الإدارية والرضا الوظيفي بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات معاصرة وبالشكل الذي يخلق تراكماً معرفياً حولها، وذلك للإجابة على تساؤلات المعضلة الفكرية .

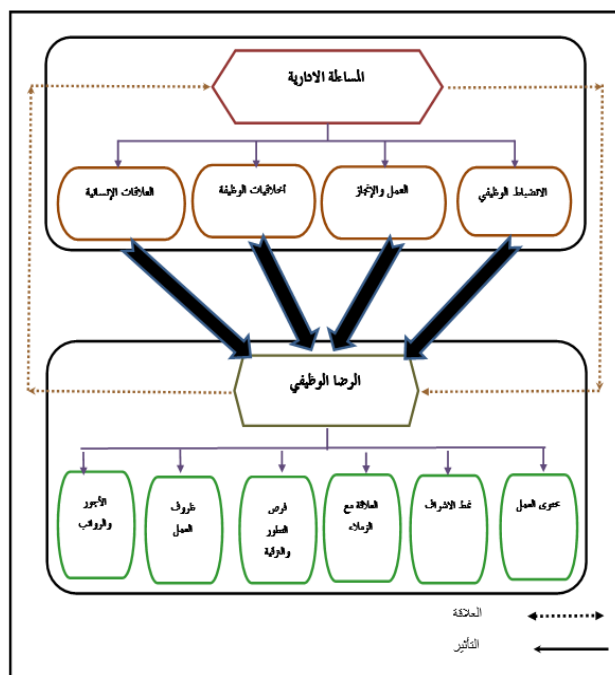
ب. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين منغرات الدراسة في المنظمة المدروسة والإفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج بإستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم القطاع المدروس .

ت. التحقق من استعداد الجامعات الخاصة المبحوثة لتفعيل المساءلة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي.

ث. تصميم مخطط فرضي للبحث والسعي نحو إختبار الفرضيات المنبثقة منها وتعميم نتائجها على الميدان المدروس في إقليم كردستان العراق.

2.4. مخطط البحث الفرضي

جرى تطوير المخطط الفرضي للبحث ليعكس أبعاد ومنغرات الظاهرة المبحوثة متمثلة بإشكالية الدراسة ومنطلقاتها الفلسفية التي نصت على وجود عناصر المساءلة الإدارية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة في محافظة أربيل. يشير المخطط الفرضي للبحث إلى الفرضيات الموضوعية، إذ يمثل السهم ذو الإتجاهين علاقة الإرتباط، أما السهم ذو الإتجاه الواحد فيمثل فرضية التأثير.



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان

والرضا الوظيفي، ومستوى الأداء (عبد المجيد، 2005، 259). وان الرضا الوظيفي هي أحد مكونات السعادة، ويشكل عاملاً أساسياً للعاملين والكوادر التدريسية، حيث يعزز من شعورهم بالسعادة والراحة النفسية. يتميز العامل والكاادر التدريسي الراضي بوظيفته بارتفاع مستوى الهمة والنشاط (بن صافي، 2016، 6).

من هنا يتبين أن رضا العاملين والكوادر التدريسية يحمل أهمية خاصة في سياق أدائهم الوظيفي. إذ تعد مهنة التعليم تحدياً كبيراً وتتطلب الكثير، ويتوقف تقديم المجتمع على أداء العاملين في هذا المجال، واقتناعهم بأهمية عملهم ورضائهم عنه. قد تم توضيح أن مستوى إنتاجية العاملين والكوادر التدريسية، والتزامهم بواجباتهم المهنية تجاه مجتمعهم وطلابهم، يتوقف على ارتباطهم القوي بمهنتهم، وولائهم لها ورضاهم عنها (الحارثي وعطية، 2019، 385).

2. الإطار العام للدراسة ومنهجيتها

2.1. مشكلة البحث:

أن أحد الشروط الأساسية لنجاح أي منظمة مقترن بنجاح دور مواردها البشرية فيها والذي يقتضي بأن تكون الموارد البشرية العاملة في المنظمة الذين هم على تماس مباشر مع الواجبات والمهام الموكلة إليهم متفنيين تماماً لكيفية التعامل مع أهداف المنظمة. وهذا يتطلب من المنظمات المعنية انتقاء الكادر المناسب لخدمة المنظمة والمجتمع. وعن طريق الاستطلاع الأولي للباحثان للجامعات المبحوثة في مدينة أربيل بإقليم كردستان تكونت لدى الباحثان فكرة تجسد مشكلة البحث ألا وهي ضعف مستوى إدراك الجامعات بممارسات المساءلة الإدارية وهذا من شأنه أن يعكس على تحقيق الرضا الوظيفي. لذا تكون لدى الباحثين أساس لمشكلة ميدانية يمكن طرحها في إطار بحثي تتمثل في التساؤلات الآتية:

أ. هل لدى الجامعات الخاصة قيد الدراسة إطلاع بمفهوم المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي ؟

ب. هل تعتمد الجامعات الخاصة قيد الدراسة على أسلوب منهجي علمي يساعدها في تبني المساءلة الإدارية يكون قادراً على تحقيق الرضا الوظيفي لكوادرها ؟

ت. ما هي طبيعة علاقات الارتباط بين إدارة المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة قيد الدراسة ؟

ث. ما هي تأثير إدارة المساءلة الإدارية في الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة قيد الدراسة ؟

2.2. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها يتم بدراسة المسألة الإدارية، وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، وهذا يعد مساهمة علمية متميزة في هذا المجال، وتحاول الدراسة أن تغطي موضوعات في مجالات مختلفة (الموارد البشرية والسلوك التنظيمي) وبالشكل الذي يقدم إغناء معرفياً وفكرياً في محاولة بسيطة من الباحثين لتقديم مفاهيم ونتائج جديدة حول إمكانية تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات. وتعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة في إغناء المكتبة المحلية خصوصاً والعراقية عموماً وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكاتب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال منغرات الدراسة. ومن الناحية الميدانية تكمن أهمية الدراسة في إثارة إهتمام القطاع المدروس (التعليم العالي) التناول مثل هذه الموضوعات الحديثة والحديثة بالدراسة والتحليل بهدف الإستفادة منها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. والتوسع

2.5. فرضيات الدراسة :-

إنسجاماً مع المعطيات الفكرية للدراسة وتحقيقاً لأهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، تم وضع الفرضيات الآتية :-

الفرضية الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الادارية والرضا الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمساءلة الادارية في الرضا الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي.

2.6. أسلوب جمع البيانات:

من أجل الحصول على البيانات اللازمة لإكمال هذه الدراسة واختبار مخطط الدراسة وفرضياتها، اعتمدت الدراسة على مصادر عدة وعبر الأساليب الآتية:

أ. الإطار النظري: يهدف إلى تغطية الجانب النظري للدراسة فقد اعتمدت الباحثان على المصادر العربية والأجنبية المتمثلة في الرسائل، والأطاريح، والدوريات العلمية، والمؤتمرات العالمية والكتب، فضلاً عن الإطلاع على شبكة المعلومات العالمية (الأنترنت) التي ساعدت الباحثين في هذا المجال.

ب. الإطار الميداني: للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني اعتمدت الدراسة على الإستبانة وهي الأداة الرئيسة التي سيتم الاعتماد عليها لجمع بيانات الدراسة التطبيقية التي تم تصميمها في ضوء الفرضيات والمخطط المراد أختماره وبما يحقق أهدافها، وقد اعتمد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، الذي هو واحد من طرائق تقدير الدرجات وحيدة البعد. فأمام المستجيب خمس بدائل ليجيب عن كل سؤال مرقمة من واحد إلى خمسة ترمز بالترتيب إلى (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي. وقد صممت الإستبانة على وفق ثلاثة أجزاء وكما موضح بالجدول (1) فقرات الإستبانة مبوبة بحسب تسلسلها في الإستبانة.

الجدول (1)

متغيرات الإستبانة ومقاييسها

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	أرقام الأسئلة في الإستبانة	المقياس
المعلومات الشخصية	الجامعة، الجنس، العمر، التحصيل العلمي، اللقب العلمي، سنوات الخبرة	1	من إعداد الباحثان
	1- الانضباط الوظيفي	X1	
المساءلة الإدارية	العمل والإنجاز	X5	(الحسن، 2010)،
	أخلاقيات الوظيفة	X10	X6 (الشريف، 2013)، (العنابي والسراي، 2016)،
	العلاقات الإنسانية	X15	X11
الرضا الوظيفي	محتوى العمل	X20	X16
	نظ الإشراف	Y5	Y1
	العلاقة مع الزملاء	Y10	Y6
	فرص التطور والترقية	Y15	Y11
	ظروف العمل	Y20	Y16
	الأجور والرواتب	Y25	Y21
		Y30	Y26

المصدر : من إعداد الباحثان

2.7. قياس الثبات:

يقصد بثبات الاستبيان أن اختبار الاستبانة يعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيقه في الظروف ذاتها، ويقاس الثبات باستخراج معامل الارتباط بين مفردات الاستبيان، ولذلك تم تطبيق تحليل معامل الثبات (Reliability Analysis) وبطريقة ألفا كرونباخ (Alpha - Cronbach)، ويكون مقبولاً عندما تكون هذه القيمة متساوية أو أكبر من (0.60)، وكانت النتائج كالتالي:

أ. إن أعلى قيمة لمعامل الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ على مستوى المتغيرات قد سجلت لمتغير المسألة الإدارية (0.894)، في حين جاء متغير الرضا الوظيفي بمعامل ثبات بلغت قيمته (0.866).

ب. إن أعلى قيمة لمعامل الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ على مستوى الأبعاد كان لبعده أخلاقيات الوظيفة في متغير المسألة الإدارية فقد سجلت (0.864)، في حين جاء بُعد العلاقات الإنسانية في متغير لمسألة الإدارية بمعامل ثبات بلغت قيمته (0.708) بأدنى قيمة لمعامل الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ.

ت. أما على مستوى المؤشر الكلي وجميع عبارات الاستبيان والبالغة (50) عبارة فقد كانت قيمة معامل الثبات قد بلغت (0.919).

الجدول (2)

قياس الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة المعامل
	الانضباط الوظيفي	5	.768
المسألة	العلاقات الإنسانية	5	.708
الادارية	أخلاقيات الوظيفة	5	.864
	العمل والإنجاز	5	.834
	المؤشر الكلي للمسألة الإدارية	20	.894
	نظ الإشراف	5	.832
	العلاقة مع الزملاء	5	.786
الرضا الوظيفي	فرص التطور والترقية	5	.765
	محتوى العمل،	5	.805
	الأجور والرواتب	5	.774
	ظروف العمل	5	.773
	المؤشر الكلي للرضا الوظيفي	30	.866
	المؤشر الكلي لجميع عبارات الإستبانة	50	.919

المصدر: من إعداد الباحثان من خلال نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

3. الجانب النظري (تأطير مفاهيمي)

3.1. المساءلة الادارية (Administrative Accountability)

3.1.1. مفهوم المساءلة الإدارية وتعريفها:

من الناحية اللغوية، وعند البحث عن مصطلح "مساءلة"، يظهر أن هذا المصطلح يشير إلى مصدر الفعل الرباعي "سأل". ومع ذلك، يلاحظ أن معظم المعاجم اللغوية لا تتناول هذا المصطلح بل تركز على كلمة "مسئولية" التي تختلف في المعنى عن "مساءلة". إذ تُفهم "مسئولية" أخلاقياً كتعهد الشخص بالالتزام بما يطلق منه من قول أو فعل، والمسئول هو الشخص الذي يتم تكليفه بالمتابعة (كسبيري، 2003،

وأولئك الذين يتولون مهمة الرقابة. ويشار إليها على أنها أداة تواصلية رقابية تربط الأنظمة الاجتماعية والإدارية ببعضها البعض. يتم عبرها تحميل الأفراد المسؤولية عن أفعالهم، وذلك للحفاظ على النظام الاجتماعي والإداري بالشكل صحيح (الفتلاوي وصاحب، 2023، 75).

وترى الباحثة بأن مفهوم المساءلة يشير إلى أن المستخدم مسؤول عن نتائج عمله وعن تقديم إجابات وتفسيرات حول ما يقدمه من نتائج. وهناك جهة إدارية أو إشرافية تسأل، وتكون العلاقة بين الطرفين علاقة مبنية على تحديد أهداف واضحة تم التوافق عليها، ووجود معايير تحكم عملية المساءلة يتم استخدامها لقياس أداء الشخص المعني بالمساءلة.

3.1.2. أهمية المساءلة الإدارية:

تتمثل أهمية المساءلة الإدارية في توجيه المجتمع بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص. وتعد المساءلة الإدارية أداة حيوية لضمان ديمقراطية الإدارة، وتشكل وسيلة فعالة لضبط وتوجيه الأعمال الإدارية نحو تحقيق الأهداف المرجوة. تؤدي المساءلة الإدارية دوراً محورياً في توجيه وتشكيل العمليات والنشاطات اليومية للمؤسسة التعليمية (Romzek, 2000, 382)، وتعد المساءلة الإدارية خطوة أساسية في تعزيز الممارسات الجيدة وتقليل السلوكيات السيئة، حيث يتم التعامل مع المشكلات بشكل عادل ومتساوٍ. تُعد المساءلة تعبيراً عن التزام الكيان بأداء واجباته بشكل يهدف إلى تعزيز كفاءته وفاعليته، حيث تُشكل منظومة تتضمن آليات وعناصر تهدف إلى ضمان النزاهة والشفافية، والحد من الفساد الإداري، وتحقيق الصالح العام (افندي، 2002). أن ضرورة وجود نظام المساءلة الإدارية في أي تنظيم إداري تكمن في ضبط سلوك العاملين وضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين التي ينص عليها هذا النظام، بهدف تحقيق الأداء الأمثل والحفاظ على حقوق العاملين. ويتضمن تبني إجراءات المساءلة الإدارية الالتزام بالمعايير والسياسات، مما يحافظ على مصالح المنظمة ويحمي حقوق العاملين (الزعيبي، 2003: 13).

وتؤدي المساءلة دوراً حيوياً كعامل فعال في تشكيل وتوجيه قدرات المنظمة، حيث تُعد المساءلة الركيزة الأساسية ضمن إطار القيم والمبادئ. ويوضح من خلال ذلك أن العنصر المحاسبي لا يمكن الاستغناء عنه في سياق العمليات الإدارية. إذ نرى أن المساءلة تنشأ كنتيجة طبيعية لممارسات سليمة، مثل الديمقراطية والشفافية والتكبير (الحسنات، 2013، 53). وفي هذا السياق، أشار الزعيبي (2011، 216) إلى أن المساءلة الإدارية تشكل عنصراً أساسياً من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها المديرون على جميع المستويات الإدارية. ويظهر أهميتها في أنها تعد أداة تعمل على تحديد وقياس أداء الأنشطة التي تنفذها المنظمات لتحقيق أهدافها. تمثل المساءلة الإدارية في عملية مخططة تهدف إلى وضع معايير الأداء. وتكمن أهمية المساءلة الإدارية كمبدأ يحكم كل عمل وكل سلوك، حيث يؤدي تطبيقها إلى نتائج عديدة، منها: ربط الفكر بالتنفيذ، ودقة اختيار القادة، وتقييم الأداء، وتفعيل الثواب والعقاب (القضاة، 2005، 12).

وتكتسب المساءلة الإدارية أهميتها نظراً لكونها تشكل واحدة من الوسائل والتقنيات المتقدمة لمعالجة مجموعة واسعة من مشاكل الأجهزة الحكومية. ومن بين هذه المشاكل يبرز الفساد الإداري بكل تجلياته وأشكاله، مثل الوساطة، والمحسوبية، والرشوة، والتزوير، والتحيز، والمحاباة، وإساءة استخدام السلطة، وغيرها (عبدالعزیز، 2014، 6). وقد أدت هذه الظواهر إلى تعثر الجهود المبذولة في سبيل التنمية والإصلاح الإداري في العديد من الدول. ومن أجل أداء دورها الفعال في مكافحة هذه التحديات،

(18). ومن الناحية الاصطلاحية، يتبين أن هناك عدة تعريفات للمساءلة، حيث يستمد فهمها من فكرة تقديم الأفراد الذين حصلوا على تفويض من جهة ما على صلاحيات وأدوات عمل، والوقوف أمامها للرد على كيفية استخدام هذه الصلاحيات وإدارة الموارد التي وُضعت تحت تصرفهم. ومعنى آخر، تعني المساءلة واجب المسؤولين، سواء كانوا منتخبيين أو معينين، أن يقدموا تقارير دورية حول أدائهم وسياساتهم وفعاليتهم في تنفيذ المهام (أبو حمدة، 2008، 12).

وبين (حاتمة وسلامة، 2017، 104) بأن تسمية المساءلة (Accountability) تعود إلى لفظ "الحساب" (Account)، ويمكن المعنى في مفهوم هذا اللفظ في أن الفرد لا يعمل فقط من أجل نفسه، بل إنه مسؤول أمام الآخرين. يمكن تعريف المساءلة على أنها محاسبة طرف في العقد أو الاتفاق للطرف الآخر، وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك الاتفاق الذي تم التعاقد عليه، من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة. وبناءً على هذا التعريف، يكون الموظف العام المكلف بوظيفة معينة ومُجَوَّل بالمسؤوليات اللازمة لأداء مهام وظيفته مسؤولاً عن أداء تلك المهام وفقاً للشروط المتفق عليها (نجيم، 2000، 45).

وعرفتها بصديق (2010، 3) بأنها: "عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف فهي تزودنا بالأساس الذي يتم بناء عليه مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء". ووصفت المساءلة الإدارية على أنها "محاسبة الرؤوس عن النتائج التي حققها من خلال أدائه لمهامه الوظيفية، وتم المساءلة عندما تكون هناك علاقات بين مواقع متفاوتة في المستويات الإدارية حيث يكون أحد الأفراد أو المستويات مسؤولاً أمام مستوى إداري آخر عن تصرفاته وأدائه للمهام المنوطة به (Manafe & Akbar, 2014, 87). وعرف (Goodin et al., 2014: 44) المساءلة الإدارية بأنه مفهوم يتضمن التعهد بتحقيق المساواة والعدالة، وتعزيز عمليات التعلم والتطوير، مع التركيز على الشفافية وإقامة نظام مراقبة فعال، ودعم قيم الديمقراطية. وهي قدرة الفرد على تحمل المسؤولية المترتبة عليه من أعمال ومهام، وفقاً للشروط والمواصفات التي تم التوافق عليها سابقاً، وذلك في إطار تلك المسؤولية (عبدالعزیز، 2014: 5). وتم تعريف المساءلة الإدارية من قبل (العتايي والسراي، 2016، 180) بأنه عملية منهجية وفعالة، يتعهد من خلالها التحقق من أداء العمداء في الكليات، وضمان تحقيقهم لأهدافهم المطلوبة، والوصول إلى النتائج المرغوبة، من خلال مراقبة عناصر مثل الانضباط الوظيفي، والإنجاز العملي، وأخلاقيات المهنة، وجودة العلاقات الإنسانية. وتُعرف بأنها "مسؤولية الفرد عن تحقيق نتائج محددة وفقاً لمعايير وأنظمة محددة، وفي حالة وجود أي خلل في أي من هذه العناصر، يتعين على الفرد الاستعداد للإجابة على السؤال المتوقع: "لماذا حدث ذلك" (Hatamleh & Salameh, 2017: 104).

وبين (خايسه، 2019، 70) بأن الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان، حيث يعزز كل منهما الآخر. عامل الشفافية لا يمكن تطبيقه بدون المساءلة، ولن يكون للشفافية أي قيمة في ظل غياب المساءلة. تُعتبر الشفافية والمساءلة ركناً أساسياً ومهماً في العمليات الإدارية الحديثة، حيث تساهم في تعزيز النهج الديمقراطي البناء من خلال الحوار الهادف في عملية المكاشفة والمحاسبة والمصارحة. وفي نفس السياق، يشير (Vian, 2020, 9) إلى أن جوهر المساءلة يتمثل في التزام الأفراد بتقديم معلومات حول الإجراءات التي اتخذوها، وتبرير هذه الإجراءات أمام الجهات الرقابية. ويتضمن تبرير الإجراءات تبادلاً ثنائي الاتجاه للمعلومات بين الأفراد الذين يخضعون للمساءلة

العاملين مع تشجيع العمل الجماعي بين العاملين، ومتابعة تنفيذ العاملين لأهداف خططهم الوظيفية. والعمل هو الجهد المبذول من قبل الأفراد أو الفرق لتحقيق أهداف معينة. يشمل العمل أنشطة متنوعة تتضمن استخدام المهارات والمعرفة لتحقيق نتائج محددة. يمكن أن يكون العمل داخل نطاق الأنشطة اليومية التي يقوم بها الأفراد أو ضمن إطار المشاريع والمهام الكبيرة التي يتعاون فيها العديد من الأفراد. والإنجاز هو تحقيق نتائج ملموسة أو تحقيق أهداف محددة بفعالية وكفاءة. يتضمن الإنجاز القدرة على إتمام المهام بشكل ناجح وتحقيق الأهداف المحددة بشكل مرضٍ. يمكن أن يشير الإنجاز إلى النتائج الملموسة أو الأداء المتفوق (Robbins et al., 2017, 87).

ت. أخلاقيات الوظيفة: وهي المعايير الأخلاقية العامة التي يجب أن يتقيد بها شاغلي الوظائف في المنظمة (الشريف، 2013، 4). وهي الظهور بمظهر يليق بمكانة العامل في المنظمة والابتعاد عن استغلال مكانته في الضغط على الآخرين لتحقيق مكاسب شخصية مع إحسان استخدام الموارد المادية وغيرها من الأجهزة والأدوات ورفض الهدايا الشخصية من أشخاص تربطهم مصلحة بالمنظمة والعمل على تصويب الأخطاء بدلا من إخفائها (الحسن، 2010، 187). وعرف (Ferrell et al., 2018, 97) أخلاقيات الوظيفة بأنها تشير إلى مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي يجب على الأفراد اتباعها في سياق العمل. تهدف أخلاقيات الوظيفة إلى تحقيق سلوك محمي وأخلاقي يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أخلاقية ومسؤولة. والعلاقات الإنسانية هي مفهوم يشير إلى التفاعلات والتواصل بين الأفراد داخل أي مجموعة اجتماعية، سواء كانت هذه المجموعة تشمل العائلة، العمل، المدرسة، أو المجتمع بشكل عام. يتعلق هذا المفهوم بكيفية تبادل الأفراد للتجارب، والمشاعر، والتواصل مع بعضهم البعض، والعلاقات الإنسانية تركز على جوانب متعددة من التفاعلات البيئية، بما في ذلك الاتصال اللفظي وغير اللفظي، وفهم الآخرين، وبناء التفاهم والثقة بين الأفراد (Hargie, 2011, 114).

ث. العلاقات الإنسانية: وهي العلاقات الاجتماعية بين العاملين مع بعضهم البعض في المنظمة (الشريف، 2013، 4). وهي عبارة عن الابتعاد عن إثارة العصب والطمأنينة بين العاملين وإحسان معاملة الجميع مع مراعاة قدرات ذوي الاحتياجات الخاصة وبناء علاقات طيبة مع أسرة المنظمة (الحسن، 2010، 187). وعرف (DuBrin, 2015, 46) العلاقات الإنسانية بأنها تشير إلى التفاعلات والتواصل بين الأفراد في سياق العمل أو المجتمع. تعد هذه العلاقات أساسية لفهم كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، سواء كان ذلك في بيئة العمل، العائلة، أو المجتمع الواسع. والعلاقات الإنسانية تمثل الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد مع بعضهم البعض في سياق الحياة اليومية، وتشمل هذه العلاقات التواصل والتفاعل في مختلف المجالات مثل العمل، العائلة، الصداقة، والمجتمع. تركز العلاقات الإنسانية على فهم الآخرين، وبناء الاتصالات الفعالة، وتطوير التفاهم المتبادل والتأزر بين الأفراد (Wood, 2015, 67).

2.3. الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

3.1. مفهوم الرضا الوظيفي وتعريفها:

يرجع الأصل اللغوي لمصطلح الرضا الوظيفي إلى ما ورد في الخطاب القرآني بقوله تعالى (ولسوف يعطيك ربك فترضى) سورة الضحى: الآية 5، وقوله تعالى (رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك لمن خشي ربه) سورة البينة: الآية 8. وكذلك فقد ورد في رأي (ابن منظور) إن الرضا أو الرضاء تدل على عدم السخط في حين ينصرف الرضا إلى القناعة والاستحسان (الحلي، 2005، 30). والرضا كما تشير بعض المعاجم اللغوية هو: ضد السخط، وارتضاء: رآه له أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه (جمعة

ينبغي للمساءلة الإدارية أن تركز على تعزيز فعالية الأجهزة الحكومية، وتسعى بشكل أساسي إلى تحسين أداؤها. ولا يجب أن تقتصر هذه المساءلة على التفرغ للامتثال للقوانين والأنظمة والتعليقات وإجراءات العمل بمفهومها التقليدي، بل ينبغي جعلها موجهة نحو تعزيز الإيجابية وتعزيز قدرة الأجهزة الحكومية على التعامل مع تحديات الإدارة، خاصة في ما يتعلق بالفلساد الإداري (السبيعي، 2010).

3.1.2. أهداف المساءلة الإدارية:

يمكن سر نجاح القادة في نوعية وأسلوب الاتجاهات الفكرية، والقيادية، والإدارية التي يؤمنون بها ويطبونها، بالإضافة إلى وعيهم بحاجات مؤسستهم وتدريبهم وتجاربهم السابقة، وقدرتهم على التعامل بنجاح وفعالية مع التحديات المؤسسية الراهنة والمستجدة (خايسه، 2019، 70). وأن أهداف المساءلة الإدارية تتجلى في قيمتها الاجتماعية المرتبطة بتحقيق قيم الديمقراطية والشفافية والتكبير. تُعد المساءلة وسيلة لإقامة علاقات تعاونية فعالة بين الشركاء والأطراف أثناء أداء المهام والواجبات. كما أنها تُعد وسيلة لمتابعة الرؤساء وتمثل مدخلاً لتحقيق الاحترام والثقة المتبادلة بين الطرفين، رئيس ومرؤوس. وتُعد أيضاً آلية لتنظيم العمل الإداري ووسيلة لمقاومة الفساد (الدويري، 2002، 87). ويُعد الحفاظ على الأداء بكفاءة وفعالية أحد الأهداف الرئيسة للمساءلة، حيث تعمل المساءلة على تجنب الأخطاء وتصحيح الانحرافات فور حدوثها، وتؤدي دوراً أساسياً كوسيلة لقياس الأداء وتحسينه، مما يقلل من المخاطر والخسائر للمنشأة (القرني وعطية، 2018، 498). عندما يتم تنفيذ كل عمل وفقاً للخطة المحددة له، يصبح التساؤل عن الأداء غير ضروري. فضلاً عن ذلك، تتضمن المساءلة التأكيد على اتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية الصحيحة، حيث تقوم الإدارة بتحليل أسباب الانحرافات ودراسة تأثير الإيجابيات، بهدف اتخاذ القرارات الملائمة التي تضمن تحقيق أفضل النتائج الممكنة (سلامة، 2013، 29).

3.1.4. ابعاد المساءلة الإدارية

يعتمد الدراسة الحالية على أربع ابعاد والتي تتلائم مع تحقيق أهداف الدراسة والميدان المبحوث وهي الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية والتي تم دراسته من قبل مجموعة من الباحثين على سبيل المثال: (العنابي والسراي، 2016)، (الشريف، 2013)، (الحسن، 2010، 187).

أ. الانضباط الوظيفي: الانضباط الوظيفي هو مصطلح يشير إلى مجموعة من القوانين والقواعد والسلوكيات التي تنظم سلوك الأفراد داخل بيئة العمل. يهدف الانضباط الوظيفي إلى تعزيز الترتيب والانضباط داخل المنظمة أو الشركة، وذلك بهدف ضمان سير العمليات بكفاءة وفعالية. يساهم الانضباط الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة وضمان تنظيم وتنظيم سير العمل (Robbins et al., 2017, 87). ويمكن تعريف الانضباط الوظيفي على أنه نظام من القوانين والتوجيهات والسلوكيات التي تضبط وتنظم سلوك الأفراد في سياق العمل، بهدف تحقيق التنظيم والفعالية داخل المؤسسة. يعد الانضباط الوظيفي ذا أهمية كبيرة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الأداء الفردي والجماعي (Daft & Marcic, 2016, 154).

ب. العمل والإنجاز: وهي المهام المنوطة بالعاملين في المنظمة كل حسب عمله (الشريف، 2013، 4). وبين (الحسن، 2010، 187) بأن بُد العمل والإنجاز هي إنجاز الأعمال في المنظمة وفق خطته السنوية مع الاستفادة من التغذية الراجعة للخطة والمشاريع التي تُنفذها المنظمة وتوزيع المهام الإدارية وفق المقدرة والكفاءة على العاملين، ومتابعة قضايا وحاجات العاملين، وإدخال أساليب وطرق جديدة في إدارته لتطبيق المفاهيم الحديثة (إدارة التغيير، إدارة الصراع...)، وعقد اجتماعات دورية مع

عن وقت فراغه وحياته العامة (البدراي، ٢٠٠٨، 67). ويُعدُّ الرضا الوظيفي مؤشراً لفعالية الأداء، إذ إذا كان رضا الأفراد بشكل عام مرتفعاً، سينتج ذلك نتائج إيجابية تضاهي توقعات المؤسسة عند اتخاذ إجراءات مثل رفع الأجور أو تطبيق برامج المكافآت أو نظم الخدمات (الحارثي، 2023، 491).

وتبرز أهمية الرضا الوظيفي بسبب ارتباطه المباشر بالتنمية المستدامة لأي منظمة. وبعد فقدان المنظمة لموظف من تكوينا خسارة للموارد والأصول. كما تعد الموارد البشرية أحد أهم أركان النجاح والاستمرارية للمنظمة. يمثل الرضا الوظيفي اتجاهاً مهماً يساهم في توجيه المنظمة وتحسين تنبؤات السلوك. ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يقلل من حدوث الشائعات في مكان العمل ويقلل من الشكاوى من قبل الموظفين، كما يعزز مقاومتهم للتغيير ويسهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وتقليل الصراعات التنظيمية (العون والديبي، 2018، 233).

ويكمن أهمية الرضا الوظيفي للعاملين في كونه ظاهرة تُدرس على نطاق واسع في منظمات الأعمال حول العالم، ويُعزى ذلك إلى الافتراض الذي يشير إلى أن الرضا الوظيفي يُعتبر عاملاً رئيسياً ومساهمًا فعالاً في تحقيق رفاهية الموظفين من جهة، وتحقيق العديد من النتائج الإيجابية التنظيمية لتلك المنظمات من جهة أخرى (الجبوري، 2016، 257).

وللرضا الوظيفي أهمية كبيرة في السياق الاقتصادي والاجتماعي، حيث يُظهر أن له تأثيراً إيجابياً على معدلات الإنتاج والفاعلية الاقتصادية، ويُسهم في تحقيق نمو وتطور مستدام للمجتمع (عاشر وحمدوش، 2021: 27). وتتجلى أهمية الرضا الوظيفي في إسهامه في رفع مستوى الإنتاجية وتقليل تكاليف الإنتاج، وتعزيز الولاء للمنظمة (مزيان، 2022: 152). فضلاً عن ذلك، يُظهر الرضا الوظيفي أثراً إيجابياً على العاملين، حيث يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق التوافق الاجتماعي والفردية. كما يسهم في تقليل معدلات الغياب والتكيب، ويقلل من مستوى الصراعات بين العاملين والإدارة (برياح وموساوي، 2016: 5).

3.2.3. أبعاد الرضا الوظيفي:

تم قياس ودراسة الرضا الوظيفي من خلال ست أبعاد والتي تتوافق مع الميدان المبحوث وهي الأكثر تكراراً واستخداماً في الدراسات السابقة على سبيل المثال (عبدالرزاق، وصالح، 2012)، (العواجين، 2013)، (محمد، 2015)، (الجبوري، 2016)، (صالح وغفري، 2020)، (فضيل ونورالدين، 2023)، (أمال، ومحمد، 2023)، (الحارثي، 2023) وذلك بسبب نجاحها ميدانياً وتلك الأبعاد هي كالآتي:

أ. **الرضا من محتوى العمل:** تكمن أهمية محتوى العمل وتنوع المهام في توافقه، حيث يمثلون عناصر أساسية تشعر الفرد بأهميته عند منحه صلاحيات ومسؤوليات في أداء عمله (Sadiq & Abdulla, 2024, 172). يترتب على ذلك ارتفاع مستوى رضا الموظفين، ويتجسد هذا التأثير في سياق نظرية هرزبرج حول العوامل الدافعة وتطبيقاتها، والتي تتعلق بتحسين الوظائف (صالح وغفري، 2020، 289).

ب. **الرضا عن أسلوب الإشراف ونمط القيادة:** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية (الحارثي، 2023، 491). ويتضمن إظهار روح الصداقة في العمل وتفهّم مشكلات العاملين ومساعدة المرؤوسين (Othman et al, 2020, 367)، وعدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين والبعد عن التحيز فضلاً عن تركيز

وآخرون، 2019، 50). وأما معجم التراث الأمريكي American Heritage Dictionary فقد عرف الرضا بأنه: تحقيق، وإشباع رغبة أو حاجة شهوة أو ميل. كما عرف المعجم السلوكي ولمان Wolman الرضا بأنه: حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف مموله الدافعية السائدة (البلادي، 2021، 11).

أما اصطلاحاً فلا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم موحد لمعنى الرضا الوظيفي، بسبب الاختلاف في المجالات العلمية التي تناولته بالبحث والدراسة فضلاً عن أن الرضا مفهوم نسبي على مستوى الأفراد والجماعات، إذ يمكن أن يكون راضاً لشخص أو مجموعة هو عدم رضا لشخص أو مجموعة أخرى. إذ عرف (Gibson et al., 2003, 105) الرضا الوظيفي بأنه رضا اتجاهات العاملين تجاه وظائفهم، والتي تنبع من إدراكهم الحسي للوظيفة وتأثير عوامل بيئة العمل، مثل أسلوب الإشراف، والسياسات والإجراءات، والتفاعل مع فريق العمل، وظروف العمل، والمزايا الملحقّة إلى الأجر. بدورهم. وأن نشأة الفرد واتجاهاته، وميوله، وحاجاته، وخصائصه، فضلاً عن التأثيرات الاجتماعية، يتكون أثراً على مدى رضاه عن العمل وحافزته (حرير، ٢٠٠٤: ٣١٣-٣١٢).

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه" (سلطان، ٢٠٠٤، ١٩٦). ويرى آخرون بأنه مفهوم سلوكي متعدد الأبعاد يعكس درجة السعادة وحالة العاطفة الإيجابية تجاه "العمل" (عبدالرزاق، 2005، ٢).

وعرف (Mbah & Lkemefuna, 2012, 275) الرضا الوظيفي بأنه الموقف العام للفرد تجاه وظيفته، والفرق بين مقدار المكافأة التي يحصل عليها والمبلغ الذي يعتقد أنه يجب أن يحصل عليه. ويعرف (فضل الله والنور، ٢٠١٥، ١٣٣) الرضا الوظيفي بأنه إحساس داخلي لدى الفرد العامل يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة إشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته للوظيفة التي يعمل بها، والذي ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام.

ويؤكد (Dhamija et al, 2018, 3) بأن الرضا الوظيفي هي الشعور بالرضا وحرية التفكير، و الابتعاد عن التوتر، والنهج الواقعي تجاه متطلبات الوظيفة من قبل الموظفين، مشيراً بذلك إلى مخاوف مستقبلية تؤثر على أصحاب العمل والموظفين في كل منظمة. ويشمل الرضا الوظيفي بحسب (Dagosta, 2020, 3) مثل العديد من المواقف الوظيفية الأخرى، مكوناً عاطفياً ومكوناً معرفياً وهدفاً يتم توجيه السلوك إليه. يشير المكون العاطفي إلى المشاعر التي يجملها الفرد بخصوص هدف السلوك، بينما يشير المكون المعرفي إلى المعتقدات أو الأحكام حول الهدف من ذلك السلوك. ويعرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر والأحاسيس التي تلخص حالة السعادة من جراء العمل في منظمة ما، مما يساعد على زيادة الإنتاج وحب العمل، بحيث تقدر القيادة الموظف وتوسع لإرضائه حتى يشعر أن ما يأخذه يعادل ما يستحقه أو أكثر مما يستحق (الحارثي، 2023، 490). وفي ختام عرض تعاريف الرضا الوظيفي، تعرف الباحثان الرضا الوظيفي بأنه الرضا العام والإنجاز والحالة العاطفية الإيجابية أو السلبية التي يعيشها الأفراد فيما يتعلق بعملهم أو وظائفهم. وهو تقييم شخصي يقوم به الموظفون فيما يتعلق بمختلف جوانب وظائفهم وبيئات عملهم.

3.2.2. أهمية الرضا الوظيفي وأهدافها:

تكمن أهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات في ارتباطه بارتفاع درجة الطموح لديهم وانخفاض نسبة الغياب. يُظهر الفرد ذو درجات رضا عالية عن وظيفته راضاً أكبر

المجتمع وتناسبه أيضاً، تكاليف المعيشة وإتباع سياسة المكافآت والحوافز (الحارثي، 2023، 491).

4. تحليل الاطار الميداني للدراسة

1.1. وصف عينة الدراسة

تمثل عينة الدراسة (87) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات الخاصة ضمن محافظة أربيل والذين استجابوا لاستشارة الاستبيان التي أعدها الباحثان، حيث وزعت الباحثان (150) استشارة استبيان وواقع (30) استشارة لكل جامعة، واسترجعت منها (109) استشارة بينما بلغ عدد الاستشارات الصالحة للتحليل الاحصائي (87) استشارة، وتمثل المستجيبين بأعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل بأقليم كردستان العراق، والمتمثلة بكل من (الجامعة البنانية الفرنسية، جامعة جيهان، جامعة تيشك، جامعة بيان، جامعة نولج). والجدول (4) يوضح معلومات عن عدد الاستشارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل.

الجدول (3)

معلومات عن عدد الاستشارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

ت	اسم الجامعة	عدد الاستشارات الموزعة	عدد الاستشارات المسترجعة	عدد الاستشارات الصالحة للتحليل
1	البنانية الفرنسية	30	21	16
2	جيهان	30	23	19
3	تيشك	30	24	20
4	بيان	30	19	15
5	نولج	30	22	17
	المجموع	150	109	87

المصدر: من اعداد الباحثان

2.2. وصف المعلومات الشخصية لعينة الدراسة:

تمثل النتائج المذكورة في الجدول (4) وصفاً للسمات الشخصية لأفراد العينة في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بإقليم كردستان العراق، التي يمكن استعراضها على وفق الفقرات الآتية:

أ. **الجامعة:** توضح النتائج أن المستجيبين في جامعة (تيشك) في مدينة أربيل بأقليم كردستان العراق جاء بالمرتبة الأولى، إذ سجلت (23.0%) من المجموع الكلي للعينة، وجاء الأفراد المستجيبين من جامعة (جيهان) بالمرتبة الثانية بنسبة (21.8%). وأما جامعة (بيان) فقد سجلت أدنى استجابة للاستبانة، إذ سجلت (17.2%) من المجموع الكلي للعينة.

ب. **الجنس:** توضح النتائج بأن أعلى نسبة للمستجيبين بحسب نتائج الاستبيان جاءت لدى الذكور، إذ سجلت (66.7%)، وأما الأناث فكانت نسبتهم (33.3%)، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المنظمات العاملة في إقليم كردستان العراق بشكل عام، والجامعات الخاصة بشكل خاص والتي تتطلب بشكل مستمر العمل الخارجي في وظائف تناسب الذكور أكثر.

ت. **العمر:** أظهرت النتائج بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة بحسب العمر كانت عند الفئة العمرية (من 40-49 سنة)، وبنسبة (32.2%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفئة العمرية (من 30-39 سنة) وبنسبة (29.9%)، أما أقل نسبة عند الفئة العمرية

الرئيس علي نقاط قوة المرؤوسين لا نقاط ضعفهم مع استعداد الرئيس للتفاهم بعيداً عن السلطة الرسمية (خليل، 2021، 29).

ث. **الرضا عن العلاقة مع الزملاء العمل:** يحتاج الفرد لأن يتفاعل مع زملاء العمل، بحيث تربطه بهم علاقات تعاون وود، وأن يكون له مكانته الاجتماعية بينهم، وأكدت النظريات السلوكية أثر زملاء العمل في سلوك الفرد، حيث أن العمل يلبي الحاجة للتفاعل عند معظم الموظفين (عبدالباق، 2001، 78). وتؤثر العلاقات مع زملاء العمل على سلوك الفرد في عمله، إذ تؤدي دوراً جوهرياً في التأثير على رضائه الوظيفي فالفرد يقع أثناء أدائه لواجبات عمله في سلسلة من التعاملات مع الرؤساء والمرؤوسين في عملية أخذ وعطاء، ولهذا فهو يؤثر ويتأثر بهم (السيحاني، 2004، 55). وإن تواجد العامل في بيئة يشعر فيها بالراحة والتفاهم مع العاملين تجعله راضي عن عمله (Faeq et al, 2020, 121).

ث. **الرضا عن فرص التطور والترقي الوظيفي:** إن كل فرد منا عندما يلتحق بأي وظيفة أو عمل معين في منظمة ما في مكان ما فإنه في الغالب الأعم يتوقع من هذه الوظيفة أن تحقق طموحاته وكذلك الشعور بالأمان في المستقبل عن طريق استمراره في ذلك التنظيم (الحبيشي، 2008، 16). وتعرف الترقية بأنها "نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر وذلك بقلبه إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى" إذ إنَّ العلاقة بين الرضا عن الأجر والرضا عن فرص الترقية كبيرة جداً وهذه الأخيرة غالباً ما تقتزن بالزيادة في المرتب فضلاً عن اعتبارها من قبل الكثيرين كاعتزاز من لدن الإدارة للمجهود المبذول وللتفاني والالتزام (صالح وخرقي، 2020، 289). وإن شعور العامل بأنه محل شكر وتقدير لما يقوم به من أعمال وتوقعه للحصول على ترقية لتحسين وضعه تجعله راضياً أكثر عن عمله مما يزيد من كفاءته في العمل (Faeq et al, 2021, 4).

ج. **الرضا من ظروف العمل:** تمثل الرضا من ظروف العمل مختلف الظروف المادية المحيطة ببيئة العمل كالضوضاء، والتهوية، والإضاءة ... الخ، ومن المزايا التي يمكن توفيرها أيضاً تقديم خدمة المواصلات المدعومة، وتقديم خدمات التغذية، وتقديم الخدمات التعليمية (Mantak et al, 2019, 99). وتوفير مرافق جذابه في العمل إذ غالباً ما يكون لمبنى المنظمة تأثيراً إيجابياً على معنويات الموظفين ونتاجيتهم، والتي تهدف إلى تسيير مهمة الموظفين في أداء واجباتهم الوظيفية (Mohamed, 2015, 175). والرضا من ظروف العمل هي بأن تتطابق الوظيفة مع مؤهلات الفرد العامل وقدراته، وإعطائه الفرصة لاستغلال هذه القدرات للابتكار والإبداع، كما تتضمن التنوع في مهام الوظيفة، والبعد عن الرقابة وتوفير نظام الإشراف العام وما يحصل عليه الموظف من مكانة اجتماعية داخل المنظمة وخارجها من هذه الوظيفة (خليل، 2021، 29).

ح. **الرضا عن الأجور والرواتب:** يعد الأجر وسيلة أساسية لتلبية الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، وأشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل ورضا الوظيفة، حيث يتزايد رضاؤهم كلما زادت دخولهم، والعكس صحيح، ويرد (Abas & Ali, 2003, 178) إلى أن الأفراد يتفاوتون في تفضيل حاجاتهم، وتتأثر تلك الحاجات بالمجتمعات والحضارات، حيث تبرز أهمية الأجور بشكل أكبر في المجتمعات الرأسمالية نظراً للأهمية الاقتصادية الكبيرة في حياة الأفراد في تلك المجتمعات. والأجور لا تلبي فقط الحاجات الاقتصادية، بل تشكل أيضاً مشبعاً لاحتياجات أخرى غير الاقتصادية، مثل حاجة الفرد للتمييز والرمز للتفوق والنجاح (صالح وخرقي، 2020، 289). ويعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، لذا فإنه من الضروري تناسب الأجر مع سوق العمل في

4.3. وصف متغيرات الدراسة

4.3.1. وصف المتغير المستقل المساءلة الإدارية: تم قياس المتغير المستقل المساءلة الإدارية ميدانياً من خلال أربعة أبعاد فرعية (الانضباط الوظيفي، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة، العمل والإنجاز) وهي على النحو الآتي:

أ. وصف بُعد الانضباط الوظيفي: يظهر الجدول (5) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد الانضباط الوظيفي الذي يتمثل بخمس مؤشرات ميدانية (X1- X5)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.82) والانحراف المعياري (1.131) بأهمية نسبية بلغ (76.47%)، وهذا يدل على أن اتفاق افراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (X1) والتي تنص على "يظهر العاملان مستوى عالٍ من المسؤولية تجاه مهامهم الوظيفية." على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (1.065) وبأهمية نسبية بلغت (77.4%). في حين حصلت الفقرة (X2) والتي تنص على "يوجد الالتزام بمواعيد ساعات العمل المحددة." على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.77) وانحراف معياري بلغ (1.245) وبأهمية نسبية بلغت (75.4%).

الجدول (5)
وصف بُعد الانضباط الوظيفي

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
X1	3.79	1.221	75.8
X2	3.77	1.245	75.4
X3	3.84	1.066	76.8
X4	3.87	1.065	77.4
X5	3.85	1.062	77
الانضباط الوظيفي	3.82	1.131	76.47

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

ب. وصف بُعد العلاقات الإنسانية: يظهر الجدول (6) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد العلاقات الإنسانية الذي يتمثل بخمس مؤشرات ميدانية (X6- X10)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.96) والانحراف المعياري (1.008) بأهمية نسبية بلغت (79.24%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (X10) والتي تنص على "يحرص العاملان على مشاركة الزملاء بمناسبتهم الاجتماعية" على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.981) وبأهمية نسبية بلغت (81.2%). في حين حصلت الفقرة (X8) والتي تنص على "يحرص العاملان على بناء علاقات طيبة مع الزملاء والإدارة" على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (1.098) وبأهمية نسبية بلغت (77.4%).

(أقل من 30 سنة)، ونسبة (8.0%). وهذا يدل على امتلاك الجامعات الخاصة المبحوثة كوادر تدريسية ذوي العمر الشبابي والمناسب.

ث. التحصيل الدراسي: أظهرت النتائج بأن النسبة الغالبة لأفراد عينة الدراسة كانت من حملة شهادة الماجستير ونسبة (62.1%). وأما في المرتبة الثانية فكانت من حملة شهادة الدكتوراه ونسبة (37.9%).

ج. اللقب العلمي: تبين أن افراد عينة البحث المبحوثة ومن ذوي اللقب العلمي (مدرس) قد جاءت بالمرتبة الأولى ونسبة (36.8%). تلتها الأفراد ذوي اللقب العلمي (مدرس مساعد) ونسبة بلغت (32.2%)، بينما جاء الأفراد ذوي اللقب العلمي (استاذ) بالمرتبة الأخيرة ونسبة (6.9%).

ح. عدد سنوات الخدمة: أظهرت النتائج بأن النسبة الأكبر من عينة الدراسة بحسب عدد سنوات الخدمة كانت عند الفئة العمرية (أقل من 10 سنة)، ونسبة (47.1%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفئة (10 - 19 سنة) ونسبة (29.9%)، أما أقل نسبة كان عند الفئة (من 30 سنة وأكثر)، ونسبة (8.0%). وهذا يدل على امتلاك الجامعات الخاصة المبحوثة كوادر تدريسية ذوي عدد سنوات الخدمة المناسب.

الجدول (4)

المعلومات الشخصية لأفراد العينة

السيات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجامعة	البنائية الفرنسية	16	18.4
	جهان	19	21.8
	تيشك	20	23.0
	بيان	15	17.2
	نولج	17	19.5
الجنس	ذكر	58	66.7
	أنثى	29	33.3
العمر	أقل من 30 سنة	7	8.0
	من 30-39 سنة	26	29.9
	من 40-49 سنة	28	32.2
	من 50-59 سنة	17	19.5
	60 سنة فما فوق	9	10.3
التحصيل الدراسي	ماجستير	54	62.1
	دكتوراة	33	37.9
	مدرس مساعد	28	32.2
اللقب العلمي	مدرس	32	36.8
	استاذ مساعد	21	24.1
	استاذ	6	6.9
عدد سنوات الخدمة	أقل من 10 سنة	41	47.1
	10 - 19 سنة	26	29.9
	20-29 سنة	13	14.9
	من 30 سنة وأكثر	7	8.0
	المجموع	87	100%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

الجدول (8)

وصف بُعد العمل والإنجاز

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
X16	4.18	.740	83.6
X17	4.03	.869	80.6
X18	3.91	.936	78.2
X19	4.11	.855	82.2
X20	4.16	.805	83.2
العمل والإنجاز	4.07	.841	81.56

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

4.3.2. وصف المتغير التابع الرضا الوظيفي:

تم قياس المتغير التابع الرضا الوظيفي ميدانياً من خلال ست أبعاد فرعية (نمط الإشراف، العلاقة مع الزملاء، فرص التطور والترقية، محتوى العمل، الأجور والرواتب، ظروف العمل) وهي على النحو الآتي:

أ. وصف بُعد نمط الإشراف: يظهر الجدول (8) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد نمط الإشراف الذي يتمثل بخمس مؤشرات ميدانية (Y1- Y5)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.12) والانحراف المعياري (0.834). بأهمية نسبية بلغت (82.56%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (Y1) والتي تنص على "أنا راض عن الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل داخل المنظمة." على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.28) وانحراف معياري بلغ (0.758). وبأهمية نسبية بلغت (85.6%). في حين حصلت الفقرة (Y4) والتي تنص على "أجد تقديراً من قبل مديري في العمل حال قيامي بعمل مميز أو أضافي." على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.863). وبأهمية نسبية بلغت (80.0%).

الجدول (9)

وصف بُعد نمط الإشراف

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Y1	4.28	.758	85.6
Y2	4.05	.861	81
Y3	4.16	.819	83.2
Y4	4.00	.863	80
Y5	4.15	.870	83
نمط الإشراف	4.12	.834	82.56

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

ب. وصف بُعد العلاقة مع الزملاء: يظهر الجدول (9) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد العلاقة مع الزملاء الذي يتمثل بخمس مؤشرات ميدانية (Y6- Y10)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.19) والانحراف المعياري (0.865). بأهمية نسبية بلغت (83.80%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (Y6) والتي تنص على "أنا راض عن طريقة تعامل زملائي معي في العمل." على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.40) وانحراف معياري بلغ (0.723). وبأهمية نسبية بلغت (88%). في حين حصلت الفقرة (Y9) والتي تنص

الجدول (6)

وصف بُعد العلاقات الإنسانية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
X6	3.98	.964	79.6
X7	3.99	.994	79.8
X8	3.87	1.098	77.4
X9	3.91	1.007	78.2
X10	4.06	.981	81.2
العلاقات الإنسانية	3.96	1.008	79.24

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

ت. وصف بُعد أخلاقيات الوظيفة: يظهر الجدول (7) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد أخلاقيات الوظيفة الذي يتمثل بخمس مؤشرات ميدانية (X11- X15)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.24) والانحراف المعياري (0.880). بأهمية نسبية بلغت (84.96%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (X11) والتي تنص على "يحافظ العاملون على السلوك الأخلاقي المتعلق بالعمل الوظيفي" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.43) وانحراف معياري بلغ (0.996). وبأهمية نسبية بلغت (88.6%). في حين حصلت الفقرة (X15) والتي تنص على "تتمن الجامعة ممارسات العاملين التي تعكس القيم والاتجاهات الإيجابية" على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.13) وانحراف معياري بلغ (0.833). وبأهمية نسبية بلغت (82.6%).

الجدول (7)

وصف بُعد أخلاقيات الوظيفة

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
X11	4.43	.996	88.6
X12	4.17	.781	83.4
X13	4.34	.847	86.8
X14	4.17	.943	83.4
X15	4.13	.833	82.6
أخلاقيات الوظيفة	4.24	.880	84.96

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

ث. وصف بُعد العمل والإنجاز: يظهر الجدول (8) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد العمل والإنجاز الذي يتمثل بخمس مؤشرات ميدانية (X16- X20)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.07) والانحراف المعياري (0.841). بأهمية نسبية بلغت (81.56%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (X16) والتي تنص على "يتجنب العاملون ارتكاب أخطاء لها صلة بالعمل الوظيفي" على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.18) وانحراف معياري بلغ (0.740). وبأهمية نسبية بلغت (83.6%). في حين حصلت الفقرة (X18) والتي تنص على "يحرص العاملون باستمرار على إنجاز الأعمال في وقتها المحدد" على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.91) وانحراف معياري بلغ (0.936). وبأهمية نسبية بلغت (78.2%).

الجدول (12)

وصف بُعد محتوى العمل

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Y16	3.83	1.102	76.6
Y17	4.13	.913	82.6
Y18	3.99	.934	79.8
Y19	3.93	1.021	78.6
Y20	3.76	.835	75.2
محتوى العمل	3.92	.961	78.56

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

ج. وصف بُعد الأجور والرواتب: يظهر الجدول (12) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد الأجور والرواتب الذي يمثل بخمس مؤشرات ميدانية (Y21- Y25)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.88) والانحراف المعياري (0.895) بأهمية نسبية بلغت (77.72%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (Y24) والتي تنص على "تقلل الحوافر العادلة من الشكوى والتذمر لدى العاملين." على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.791). وبأهمية نسبية بلغت (79%). في حين حصلت الفقرة (Y21) والتي تنص على "توفر الجامعة لموظفيها رواتب تتناسب مع حجم ومسؤوليات العمل." على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.79) وانحراف معياري بلغ (1.010) وبأهمية نسبية بلغت (75.8%).

الجدول (13)

وصف بُعد الأجور والرواتب

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Y21	3.79	1.101	75.8
Y22	3.86	.917	77.2
Y23	3.94	.798	78.8
Y24	3.95	.791	79
Y25	3.89	.868	77.8
الأجور والرواتب	3.88	.895	77.72

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

ح. وصف بُعد ظروف العمل: يظهر الجدول (13) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد ظروف العمل الذي يمثل بخمس مؤشرات ميدانية (Y26- Y30)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.84) والانحراف المعياري (0.933) بأهمية نسبية بلغت (76.92%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (Y27) والتي تنص على "ظروف العمل المادية والبنيوية (الإضاءة، الحرارة، الرطوبة، النظافة، التهوية...) بالمنظمة التي أعمل بها مناسبة." على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (3.94) وانحراف معياري بلغ (0.948) وبأهمية نسبية بلغت (78.8%). في حين حصلت الفقرة (Y29) والتي تنص على "يشعر العاملون في المنظمة بالأمان الوظيفي في عملهم." على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.75) وانحراف معياري بلغ (1.003) وبأهمية نسبية بلغت (75%).

على "تتحقق سعادتني في عملي مع زملائي في العمل." على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.942) وبأهمية نسبية بلغت (81.2%).

الجدول (10)

وصف بُعد العلاقة مع الزملاء

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Y6	4.40	.723	88
Y7	4.26	.769	85.2
Y8	4.09	.923	81.8
Y9	4.06	.969	81.2
Y10	4.14	.942	82.8
العلاقة مع الزملاء	4.19	.865	83.80

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

ت. وصف بُعد فرص التطور والترقية

يظهر الجدول (10) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد فرص التطور والترقية الذي يمثل بخمس مؤشرات ميدانية (Y11- Y15)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.11) والانحراف المعياري (0.814) بأهمية نسبية بلغت (82.28%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (Y11) والتي تنص على "أنا راض عن فرص الترقية التي تتيحها لي الإدارة." على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.24) وانحراف معياري بلغ (0.862) وبأهمية نسبية بلغت (84.8%). في حين حصلت الفقرة (Y14) والتي تنص على "يوفر عملي في الجامعة فرص استثمار طاقاتي وقدراتي." على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.793) وبأهمية نسبية بلغت (82.0%).

الجدول (11)

وصف بُعد فرص التطور والترقية

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Y11	4.24	.862	84.8
Y12	4.22	.672	84.4
Y13	4.02	.835	80.4
Y14	3.99	.909	79.8
Y15	4.10	.793	82
فرص التطور والترقية	4.11	.814	82.28

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

ث. وصف بُعد محتوى العمل: يظهر الجدول (11) نتائج الاحصاءات الوصفية لبُعد محتوى العمل الذي يمثل بخمسة مؤشرات ميدانية (Y16- Y20)، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.92) والانحراف المعياري (0.961) بأهمية نسبية بلغت (78.56%)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد العينة على فقرات هذا البعد كان جيداً. وقد حصلت الفقرة (Y17) والتي تنص على "مفهوم العمل كترقي واحد بالعمل في الجامعة واضح ومطبق." على أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (4.13) وانحراف معياري بلغ (0.913) وبأهمية نسبية بلغت (82.6%). في حين حصلت الفقرة (Y20) والتي تنص على "يوجد عدالة في توزيع واجبات العمل بين العاملين." على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.76) وانحراف معياري بلغ (0.835) وبأهمية نسبية بلغت (75.2%).

معنوية ذات دلالة إحصائية بين المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي.

4.5. تحليل العلاقات التآثرية:

تم تخصيص هذه الفقرة لاختبار الفرضية الرابعة والهادفة للتعرف على تأثير المساءلة الإدارية في الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تم استخدام معامل الإندار البسيط (Regression Coefficient) وبطريقة الإدخال (Enter) وذلك لاختبار تأثير المساءلة الإدارية في الرضا الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي وبالشكل الآتي:

4.5.1. التأثير على المستوى الكلي:

تبين من نتائج التحليل في الجدول (15) وعلى المستوى الكلي أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل المساءلة الإدارية في المتغير التابع الرضا الوظيفي، وذلك استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (113.367)، وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.0012) وبدرجات حرية (85، 1)، ويؤكد ذلك قيمة مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) وهي أقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والمقبول في الدراسات الإنسانية والاجتماعية والبالغة (0.05)، وفي ضوء معادلة الإندار، تُشير قيمة (B₀) أن هناك ظهوراً للرضا الوظيفي للعاملين ومن خلال أبعادها بقيمة (563). وذلك عندما تكون قيمة المساءلة الإدارية ومن خلال أبعاده مساوياً للصفر، مما يدل على أن الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة المبحوثة تستمد جزء من خصائصها من المساءلة الإدارية وأبعادها والتي اعتمدها الدراسة الحالية، وبذلك نستنتج أنه كلما ارتكزت الجامعات الخاصة المبحوثة على توظيف المساءلة الإدارية في عملياتها كلما تمكنت تلك الجامعات الخاصة من تحسين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين لها.

وأن قيمة الميل الحدي (B₁) بلغت (756). والتي تفسر على أن التغير في المساءلة الإدارية بمقدار (1) لدى الجامعات الخاصة المبحوثة، سيصاحبه تغير في الرضا الوظيفي للعاملين بمقدار (75.6)، وهي نسبة جيدة يمكن الاستناد عليها في تفسير العلاقة التآثرية للمساءلة الإدارية في الرضا الوظيفي للعاملين. وان قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (0.572) والتي تشير إلى أن التغير في الرضا الوظيفي للعاملين لدى الجامعات الخاصة المبحوثة والذي كان بنسبة (57.2%) يمكن إسناده إلى المساءلة الإدارية، كما أن النسبة المتبقية والبالغة (42.8%) من التغير في الرضا الوظيفي للعاملين يعود لمسببات أخرى لم يتم اعتمادها في نموذج الدراسة الحالية.

الجدول (16)

تأثير المساءلة الإدارية في الرضا الوظيفي على المستوى الكلي

Sig.	درجات الحرية	الرضا الوظيفي			الأ نموذج
		F المحسوبة	R ²	Beta	
.000	-	-	-	.563	B ₀ الثابت
.000	1.85	4.0012	.572	.756	B ₁ المساءلة الإدارية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

N=87 P ≤ 0.05

الجدول (14)

وصف بُعد ظروف العمل

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
Y26	3.91	.948	78.2
Y27	3.94	.826	78.8
Y28	3.83	.991	76.6
Y29	3.75	1.003	75
Y30	3.80	.900	76
ظروف العمل	3.84	.933	76.92

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

4.4. تحليل علاقات الارتباط:

4.4.1. الارتباط الكلي: تبين وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغير المساءلة الإدارية ومتغير الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينها (.756**)، وعند المستوى المعنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية وعالية من التوافق الإيجابي بين متغير المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بأقليم كردستان العراق، أي إنه كلما زاد اعتماد الجامعات الخاصة المبحوثة على المساءلة الإدارية أدى ذلك إلى زيادة في الرضا الوظيفي.

4.4.2. الارتباط الجزئي: تبين وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد متغير المساءلة الإدارية وبين متغير الرضا الوظيفي، إذ تبين أن قيم معامل الارتباط بين أبعاد متغير المساءلة الإدارية والمتمثلة بكل من الانضباط الوظيفي، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة، العمل والإنجاز قد بلغت (.454**)، (.573**)، (.642**)، (.698**). وعلى التوالي، وعند مستوى المعنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين أبعاد متغير المساءلة الإدارية ومتغير الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة أربيل بأقليم كردستان العراق، مما يدل على أنه كلما زاد اعتماد الجامعات الخاصة المبحوثة على كل من: الانضباط الوظيفي، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة، العمل والإنجاز كلما أدى ذلك إلى زيادة في الرضا الوظيفي.

الجدول (15)

الارتباط بين المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي

Sig. (2-tailed)	الرضا الوظيفي	المساءلة الإدارية
0.000	.756**	المساءلة الإدارية
0.000	.454**	الانضباط الوظيفي
0.000	.573**	العلاقات الإنسانية
0.000	.642**	أخلاقيات الوظيفة
0.000	.698**	العمل والإنجاز

** معنوي عند مستوى (0.01) (N=87)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

وتأسيساً على نتائج تحليل علاقات الارتباط بين المساءلة الإدارية والرضا الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي يتبين بصحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه: توجد علاقة

يعملون فيها وتجنب العاملين من الموظفين والتدريسين ارتكاب أخطاء لها صلة بالعمل الوظيفي في الجامعة.

ب. أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي بأن تطبيق أبعاد المساءلة الإدارية في الجامعات الخاصة المحوثة من خلال وجهات نظر أفراد عينة الدراسة يأتي بأهمية ترتيبية مختلفة تتصل بتحقيق متطلبات كل من بُعد أخلاقيات الوظيفة، العمل والإنجاز، العلاقات الإنسانية، الانضباط الوظيفي وعلى الترتيب.

ت. اتفقت آراء المستجيبين على أن الجامعات الخاصة المحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق بُعد نمط الاشراف، و بُعد العلاقة مع الزملاء، و تطبيق بُعد فرص التطور والترقية، و بُعد محتوى العمل، و بُعد الأجور والرواتب، و تطبيق بُعد ظروف العمل وبمستويات جيدة ويعتبرونها من أبعاد الرضا الوظيفي، ويعزى ذلك الى رضا المستجيبين عن الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل داخل الجامعة وعن طريقة تعامل زملائهم معهم في الجامعة ومن توفير فرص الترقية التي تتيحها لهم ادارة الجامعة وان ظروف العمل المادية والبيئية كالإضاءة، والحرارة، والرطوبة، والنظافة، والتهووية بالجامعة التي يعملون بها مناسبة.

ث. أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي بأن تطبيق أبعاد الرضا الوظيفي في الجامعات الخاصة المحوثة من خلال وجهات نظر أفراد عينة الدراسة يأتي بأهمية ترتيبية مختلفة تتصل بتحقيق متطلبات كل من بُعد متطلبات كل من العلاقة مع الزملاء، نمط الاشراف، فرص التطور والترقية، محتوى العمل، الأجور والرواتب، ظروف العمل وعلى الترتيب.

ج. أكدت نتائج علاقات الارتباط على وجود علاقة ارتباط معنوية طردية وموجبة بين متغير المساءلة الإدارية ومتغير الرضا الوظيفي وهذه العلاقة يشير إلى أنه كلما زاد اعتماد الجامعات الخاصة المحوثة على المساءلة الادارية كلما أدى ذلك إلى زيادة في الرضا الوظيفي.

ح. أكدت نتائج علاقات الارتباط على وجود علاقات ارتباط معنوية طردية وموجبة بين ابعاد المساءلة الإدارية المتمثلة بكل من (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية) وبين متغير الرضا الوظيفي على المستوى الجزئي، وقد كانت العلاقة بين بُعد العمل والإنجاز وبين متغير الرضا الوظيفي من أقوى علاقات الارتباط مقارنة بالعلاقات الارتباطية الأخرى، بينما كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين بُعد الانضباط الوظيفي ومتغير الرضا الوظيفي.

خ. أكدت نتائج التحليل الاحصائي على وجود تأثير للمتغير المستقل المساءلة الإدارية في المتغير التابع الرضا الوظيفي على المستوى العام، بمعنى أنه كلما ارتكزت الجامعات الخاصة المحوثة على توظيف المساءلة الإدارية في عملياتها كلما تمكنت تلك الجامعات من تحسين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين لديها.

د. أكدت نتائج التحليل الاحصائي على وجود تأثير لكل بُعد من أبعاد المساءلة الإدارية والمتمثلة بكل من (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، اخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية) في المتغير التابع للرضا الوظيفي للعاملين على المستوى الجزئي، وكان تأثير بُعد العمل والإنجاز من أكثر أبعاد المساءلة الإدارية في قيمته التفسيرية المؤثرة في متغير الرضا الوظيفي بينما كان تأثير بُعد الانضباط الوظيفي أقل الأبعاد تأثيراً في متغير الرضا الوظيفي.

4.5.2. التأثير على المستوى الجزئي:

ولاستيعاب حالة التأثير لابعاد المساءلة الإدارية في متغير الرضا الوظيفي على المستوى الجزئي لابد من التعرف على المستويات التأثيرية لكل بُعد من أبعاد المساءلة الإدارية والمتمثلة بكل من (الانضباط الوظيفي، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة، العمل والإنجاز) في متغير الرضا الوظيفي على المستوى الجزئي، لذلك تم تطبيق اختبار الإنحدار البسيط حيث تشير نتائج هذا التحليل المذكورة في الجدول (16)، حيث تبين وجود تأثير معنوي لكل من أبعاد المساءلة الإدارية في متغير الرضا الوظيفي، وذلك استناداً لقيم معامل الاختبار (F) والتي بلغت (22.124)، (41.502)، (59.572)، (80.791) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.0012) وبدرجة حرية (85، 1)، ويؤكد ذلك قيم معاملات (Sig.) المحسوبة والبالغة (0.000). وهي قيمة تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والمقبول في الدراسات الانسانية والاجتماعية والبالغة (0.05).

كما تبين من نتائج التحليل أن قيم (R^2) لكل من الانضباط الوظيفي، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة، العمل والإنجاز) في متغير الرضا الوظيفي على المستوى الجزئي قد بلغت (0.207)، (0.328)، (0.412)، (0.487). وعلى التوالي وهذه النتائج تشير إلى أن بُعد العمل والإنجاز من أكثر أبعاد المساءلة الإدارية في قيمته التفسيرية المؤثرة بمتغير الرضا الوظيفي على المستوى الجزئي وبنسبة بلغت (48.7%) وجاءت أبعاد أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية، الانضباط الوظيفي بنسب تفسيرية أقل في متغير الرضا الوظيفي وعلى الترتيب.

الجدول (17)

تأثير أبعاد المساءلة الإدارية في متغير الرضا الوظيفي على المستوى الجزئي

أبعاد المساءلة الإدارية	قيمة R^2	قيمة F المحسوبة	قيمة Sig.
الانضباط الوظيفي	.207	22.124	.000
العلاقات الإنسانية	.328	41.502	.000
أخلاقيات الوظيفة	.412	59.572	.000
العمل والإنجاز	.487	80.791	.000

قيمة F الجدولية = 4.0012، N=87، $P \leq 0.05$ ، درجات الحرية 85، 1

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار لتأثير المساءلة الإدارية في الرضا الوظيفي وعلى المستوى الكلي والجزئي يمكن قبول فرضية التأثير الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمساءلة الادارية في الرضا الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي).

5. الإستنتاجات والتوصيات

5.1. الاستنتاجات

أ. دلت نتائج الإحصاء الوصفي على أن أفراد عينة الدراسة من اعضاء الهيئة التدريسية يرون بأن الجامعات الخاصة المحوثة والتي يعملون فيها تمتلك متطلبات تطبيق الانضباط الوظيفي، و بُعد العلاقات الإنسانية، و بُعد اخلاقيات الوظيفة و تطبيق بُعد العمل والإنجاز وبمستويات جيدة ويعتبرونها من أبعاد المساءلة الادارية، ويعزى ذلك إلى اظهار العاملين لمسؤولياتهم تجاه مهامهم الوظيفية في الجامعة التي

5.2. التوصيات

- أ. من الضروري الاهتمام الزائد بالممارسات المتعلقة بالمساءلة الادارية وتعزيزها؛ لأنه يعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق الرضا الوظيفي وهي تنطوي على ممارسات مختلفة، بما في ذلك الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، أخلاقيات الوظيفة، العلاقات الإنسانية.
- ب. من الضروري وضع قواعد وسياسات عمل واضحة لكل وظيفة ولجميع العمليات الإدارية في المنظمة، وتوضيح تبعات عدم الالتزام بهذه القواعد.
- ت. العمل على تقديم تدريبات دورية للعاملين في المنظمات حول سياسات الانضباط الوظيفي وأهمية الالتزام بها، مما يساعد على تحسين الأداء ويقلل من المخالفات للتعليمات.
- ث. العمل على إنشاء بيئة عمل إيجابية تعزز من التواصل المفتوح والشفافية بين العاملين والادارة، وتشجع على التعاون بين فرق العمل المختلفة في المنظمة.
- ج. من الضروري تنظيم ورش عمل لتطوير المهارات الاجتماعية مثل حل النزاعات والتواصل الفعال، مما يساعد على بناء علاقات عمل قوية بين العاملين في المنظمة.
- ح. العمل على ترسيخ ثقافة احترام الآراء والتنوع في بيئة العمل مما يعزز الانسجام بين الموظف العاملين في المنظمة.
- خ. على المنظمات أن تدعم قيم النزاهة والشفافية في جميع الأنشطة الإدارية من خلال التحفيز والتقدير للعاملين في المنظمة الذين يتصرفون بطريقة أخلاقية.
- د. العمل على تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين في المنظمة الذين يظهرون مستوى عالي من الأداء والإنجاز، مما يحفز الآخرين على السعي لتحسين أدائهم.

6. المصادر والمراجع

- جمعة، محمود حسن، ونوري، حيدر شاكر، وياسين، حمزة حميد (2019) تأثير تطبيقات الهندسة البشرية في السعادة الوظيفية عن طريق الرضا الوظيفي بحث استطلاعي في كلية الهندسة - الجامعة المستنصرية، مجلة تنمية الراقدن، العدد 421 المجلد 83، الصفحات: ٤٤- ٦٣
- الحارثي، محمد معيض خميس (2023) دور المعرفة التنظيمية في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالقطاعات الحكومية، مجلة الجامعة العراقية، المجلد 60، العدد 3، الصفحات 511-482
- الحبيشي، سمير عبدالله، (2008)، الدوران الداخلي للموظفين واثره في ادائهم: دراسة ميدانية في شركة ناتكو المحدودة، رسالة ماجستير كلية العلوم الادارية والانسانية، جامعة العلوم التكنولوجية، الجمهورية اليمنية.
- حاتمة، عبدالسلام محمود وسلامة، كايد محمد (2017) درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينها في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية - جامعة السلطان قابوس صفحہ (١٣٢-١٠٢) مجلد ١١ عددا يناير ٢٠١٧ .
- الحسن، مي محمد. (٢٠١٠). درجتا المساءلة والفاعلية الإدارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الحسنات، يسري (٢٠١٣). واقع متطلبات الشفافية الإدارية لدى منظمات المجتمع المدني ودور الجهات ذات العلاقة في تعزيزها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- الحياي، ايمان علي احمد (2019) التمكين الاداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي/دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من الأفراد العاملين في كلية التربية للبنات جامعة الموصل، مجلة تنمية الراقدن، العدد 122 المجلد 38، الصفحات: 36-52.
- خليل، جيهان طه. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي للمراجع الداخلي: دراسة ميدانية على المراجعين الداخليين في المملكة العربية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (3)، ٣٨-٢٣.
- خايسه، صفاء موسى محمد (2019) المساءلة الإدارية السائدة في المدارس الأردنية من قبل المديرين وعلاقتها بأنماطهم القيادية، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 1، ملحق 3، الصفحات 69-84.
- الدويري، أحمد (2002) المساءلة في الإدارة العامة في الأردن- دراسة ميدانية تحليلية من وجهة نظر المديرين في وزارة التنمية الإدارية وأهمزة الرقابة المركزية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الزعي، ميسون طلاع (٢٠١١) دور وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في تنمية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية. دراسات العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، المجلد (38)، العدد (1)، الصفحات 216-233.
- الزعي، ميسون طلاع. (٢٠٠٣). درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن ومعوقات تطبيقها، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- السبيعي، فارس بن علوش بن بادي (٢٠١٠م). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، رسالة دكتوراه غير منشورة. المملكة العربية السعودية، الرياض: كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- سلامة، محمد 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.
- سلطان، محمد سعيد. (٢٠٠٤). " السلوك الإنساني في المنظمات ". دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

- أبو حمدة، سعدة أحمد (٢٠٠٨). درجة تطبيق المساءلة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- افندي، عطية حسين (٢٠٠٢). الإدارة العامة إطار نظري - مدخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة. القاهرة.
- البيدي، محمود محمد. (2006). الرضا الوظيفي والقيادة الفاعلة. مجلة عالم السعودية، المجلد (11)، العدد (25)، الصفحات: 22-54.
- برباح، محم حمد الأمين وموساوي، يحيى، (2016)، " تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية" رسالة ماجستير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.
- بصدق، فاطمة (٢٠١٠). أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة على الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المدية، الجزائر.
- البلادي، صالح بن مطير (2021) الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الادارة التربوية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
- بن صافي، عبدالكريم محمد. (٢٠١٦). الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان، الجزائر.
- الجبوري، حمزة محمد (2016)، تأثير إدارة التغيير التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة / دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من العاملين في معمل بغداد (الخيم) / بغداد - الوزية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (88)22 : 249-270.

- Abas, S.M., & Ali, A.H. (2003), "Human Resource Management", Third Edition, Wael Publishing and Distribution, Oman.
- Daft, R.L., & Marcic, D. (2016). Understanding Management. Cengage Learning.
- Dagosta Joseph Attitude Strength As Moderators Of The Job Satisfaction Performance Submitted William ,(2020)," Strength And Situational Relationship"A Partial In Job Dissertation Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy Wright State University.
- Dhamija Pavitra & Shivam Gupta and Surajit Bag (2019)," Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors" Benchmarking: International Journal Emerald Publishing Limited 1463-5771.
- DuBrin, A.J. (2015). Human Relations: Interpersonal Job-Oriented Skills. Pearson.
- Faeq, D.K., Abdulla, D.F., Sadq, Z.M. (2021). Role of Servant Leadership in Achieving and Developing Employee's Career Satisfaction and Intention to Remain with the Organization. *Ecoforum Journal*. 10(1): 1-6.
- Faeq, D.K., Ismail, Z.N., & Sadq, Z.M. (2020) The Role of Body Language on Achieving Customer Satisfaction (An empirical study of consumers' perspectives of electronic devices in the commercial centers of Sulaymaniyah Governorate - Kurdistan Region / Iraq), *International Journal on Humanities and Social Sciences*, (16): 117-129. DOI: 10.33193/IJoHSS.16.2020.150.
- Ferrell, O.C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2018). Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases. Cengage Learning.
- Gibson, J., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., & Konopask, R. (2003), "Organization: Behavior structure process", 11th ; Mc Graw Hill Company, Inc., New York
- Goodin, R., Bovens, M., & Schillemans, T. (2014). Public Accountability. In *Oxford handbook of public accountability*. Oxford University Press.
- Hargie, O. (2011). Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice. Routledge.
- Hatamleh, A. M., & Salameh, K. M. (2017). The Application Degree of Administrative Accountability and Organizational Governance, and the Relationship between them in the Directorates of Education in Jordan from the VieWpoint of its Administrative Leaders. *Journal of Educational and Psychological Studies [JEPS]*, 11(1), 102-122.
- Manafe, M. W. N., & Akbar, R. (2014). ACCOUNTABILITY AND PERFORMANCE: EVIDENCE FROM LOCAL GOVERNMENT. *Journal of Indonesian Economy & Business*, 29(1). 73-98
- Mantak, S. O., Wali, A. I., & Sadq, Z. M. (2019). The Role of Training and Empowering Human Resources Strategies: on Enhancing the
- السيحاني، جر صايل سعيد، (٢٠٠٤)، علاقة نمط الاشراف الاداري بمستوى الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية
- الشريف، حنين نعمان (٢٠١٣)، أثر المساءلة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صالح، مصطفى رعد وغثري، نور حسين (2020) الاغتراب الوظيفي وأثره في الرضا عن العمل بحث تطبيقي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 121، الصفحات 300-282
- الطويل، هاني عبدالرحمن (1999). الإدارة التعليمية، مفاهيم آفاق. عمان: دار وائل للنشر، عمان، الأردن..
- عاشر، فارس وحمودوش، مصباح (2021)، " دور التدريب (التكوين) في تحقيق الرضا الوظيفي " ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- عبدالباقي، صلاح الدين محمد، (٢٠٠١). السلوك التنظيمي. الدارالجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبدالرزاق، أبان عثمان (٢٠٠٥). " الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد " .مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، مجلد ١ ، العدد ٢ ، الصفحات: 1-23.
- عبدالعزیز، فوزی (2014) الشفافية الادارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والمساءلة الإدارية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا، المجلة العلمية للتربية البدنية، المجلد (21)، العدد (3)، الصفحات 1-35.
- العناني، سلام غياض والسراي، عبد كاطع سموم (2016) المساءلة الإدارية لدى عمداء كليات جامعة ميسان من وجهة نظر الهيئة التدريسية، لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية/ العدد الثاني والعشرين/ سنة ٢٠١٦ بمؤثرات علوم التربية والاجتماع، الصفحات: 176-204.
- العون، سالم و الدليمي، سامر نيسان أحمد (2018) أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 10 العدد 21 ، الصفحات: 220-252.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف وصاحب، حسن عليوي (2023) دور المساءلة في مكان العمل في تقليل الانسحاب الوظيفي للأفراد العاملين، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 19، العدد 76، الصفحات 73-91.
- القرني، محمد عبد الله ظافر وعطية، محمد عبد الكريم علي (2018) واقع تطبيق قادة مدارس التعليم العام للمساءلة الإدارية بمحافظة بلقرن بالمملكة العربية السعودية " دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٨٠ الجزء الأول) أكتوبر لسنة ٢٠١٨، الصفحات 467-515.
- القضاء، أحمد عواد مفلح (٢٠٠٥). أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.
- كسيري، عبير عبيد يوسف (2003). اتجاهات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو المساءلة في الإدارة التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- نخیر، عبدالعزیز جمیل (٢٠٠٠). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. القاهرة : المنظمة العربية للتربية الإدارية.
- مزيان، أمينة، (2022)، " دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي "، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية، المجلد(5) العدد (2).

لئيرسينه وهى كارگيرى و رولى له رهماندى له كارد؛ توئينه وهى كارگيريه شىكارى بو بوجوونى نمونه يهك له ئەندامانى فاكهلتى له ژماره يهك زانكوى تايهت له شارى ههولير / ههرىمى كوردستانى عىراق.

پوخته

ئهم توئينه وهى نامانجى شىكردنه وهى په يوه ندى و كارگيرى لئيرسينه وهى كارگيريه (ديسيپليني كار، كار و دهستكهوت، ئەخلاقي كار، په يوه ندىيه مروييه كان) له سه رهماندى له كار، نوئينه رايهتي دهكرت به (شيوهى چاوديرى، په يوه ندى له گه ل هاوكاران، دهره تەكان بۆ گه شه پيدان و پله بهرز كردنه وه، ناوه رۆكى كار، كرى و مووچه، مهرجى كاره كه). چوارچيوى گه شتى توئينه وهى كه به كيشه ي توئينه وهى كه نيشان ده درت، كه به وروژاندى چهند پرسيارىك سه بارهت به سروسى په يوه ندىيه كه، كارگيرى، نيوان گوراوه سه ره خوكانه ئامرازى كه بۆ به دهستپنانى زانبارى. توئينه وهى كه په يوه ي له ريزازى شىكارى وه سفى كردوه، كه تيدا گوراوه سه ره كيه كان و گوراوه لاهه كيه كان باسكارون، ههروه ها په يوه ندى و كارگيريه كانى نيوان گوراوه كان شىكارونه ته وه، بوارى توئينه وهى كه برى بووه له زانكو ئەهليليه كانى شارى ههولير له ههرىمى كوردستانى عىراق، وژماره ي ئەو زانكو ئەهليليه ي كه به شداريان له توئينه وهى كه دا كردوه پينج زانكوى ئەهلى بووه. سه بارهت به وانه ي كه وه لاميان داوه ته وه، ژماره يان (87) ئەندام بووه، كه نوئينه رايهتي نمونه ي توئينه وهى كه دهكات. گرمانه كان به به كارهينانى شينوازه ئاماربه كان به به كارهينانى (SPSS V.24) تاقيرانه وه. توئينه وهى كه گه يشته كومه ليك ده رنجام، له وانه ش ئەنجامه كانى شىكارى په يوه ندىيه كان بوونى په يوه ندىيه كى به رچاوى ئەرئى و كارگيرى له نيوان گوراوه كان ئاشكرا كرد، توئينه وهى كه كومه ليك پيشنبارى پيشنبار كردوه، گرنگترينان ئەوه يه كه پيوسته گرنگى زياتر بدرت به پراكتيكه كانى په يوه ست به پرسى كارگيرى و به هيز كردن چونكه به گرنگيه كى زور داده ترت بۆ به دهستپنانى رهماندى له كار، و پراكتيكي جوراوجور له خوده گرئ، له وانه ش ديسيپليني كار، كار و دهستكهوت، ئەخلاقي كار، و په يوه ندىيه مروييه كان.

وشه ي سه ركه ي: لئيرسينه وهى كارگيرى، رهماندى له كار، زانكو ئەهليليه كان، ههولير، ههرىمى كوردستانى عىراق.

Capabilities of Innovation Strategic. Koya University Journal of Humanities and Social Sciences, 2(1), 98-108. <https://doi.org/10.14500/kujhss.v2n1y2019.pp98-108>

Mbah, S. E., & Ikemefuna, C. O. (2012). Job satisfaction and employees' turnover intentions in total Nigeria PLC in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(14), 275-287.

Othman, B.A., Harun, A., De Almeida, N.M. and Sadq, Z.M. (2020), "The effects on customer satisfaction and customer loyalty by integrating marketing communication and after sale service into the traditional marketing mix model of Umrah travel services in Malaysia", *Journal of Islamic Marketing*, 12(2): 363-388. <https://doi.org/10.1108/JIMA-09-2019-0198>

Robbins, S.P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management* (10th ed.). Pearson.

Romzek, B. S. (2000). Dynamics of public sector accountability in an era of reform. *International review of administrative sciences*, 66(1), 21-44.

Sadiq, Z. M., & Abdulla, D. F. . (2024). The Role of Supportive Leadership in Promoting Job Enrichment: An analytical study of the perspectives of a sample of workers in private hospitals in the Kurdistan Region of Iraq. *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(2), 169-191. <https://doi.org/10.14500/kujhss.v6n2y2023.pp169-191>

Sadq, Z.M., Khorsheed, R.K., Mohammed, H.O., and Othman, B. (2020). The Effect of Administrative Leadership on Achieving Business Success Strategies (The Case of Lebanese French University). *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(2), 3095-3102.

Vian, T. (2020) Anti-corruption, transparency and accountability in health: concepts, frameworks, and approaches. *Global health action* 2020, vol. 13, 1694744.

Wood, J.T. (2015). *Interpersonal Communication: Everyday Encounters*. Cengage Learning

Administrative Accountability and its Role on Job Satisfaction; An Analytical Study of the Opinions a Sample of Faculty Members in A Number of Private Universities in the City of Erbil / Kurdistan Region of Iraq

ABSTRACT

The study aims to analyze the correlation and impact of administrative accountability represented by (job discipline, work and achievement, job ethics, human relations) on job satisfaction (supervision style, relationship with colleagues, opportunities for development and promotion, work content, wages and salaries, working conditions). The general framework of the study is represented by the study problem, which was identified by raising several questions about the nature of the relationship, impact between the study variables, a hypothetical plan designed for the study that expressed a set of hypotheses, and they were subjected to multiple tests. The study used a questionnaire as a means of obtaining data. The study adopted the descriptive analytical method. The field of study was represented by private universities in the city of Erbil in the Kurdistan Region of Iraq, and the number of private universities participating in the study was five private universities. The responding was (87) faculty members, which represents the study sample. The hypotheses were tested by applying statistical methods using (SPSS V.24). The study reached a set of results, including revealing the existence of positive significant relationships and effect between study variables. The study recommended that it is necessary to pay more attention to practices related to the administrative issue and enhance them because it is considered a matter of utmost importance to achieve job satisfaction and it involves various practices, including job discipline, work and achievement, job ethics, and human relations.

KEYWORDS: Administrative Accountability, Job Satisfaction, Private Universities, Erbil, Iraqi Kurdisdtan Region.