IUG Journal of Educational and Psychological Sciences
Peer-reviewed Journal of Islamic University-Gaza

E-ISSN: 2410-3152
P-ISSN: 2410-2946

IUGJEPS
Vol 34, No 2, 2026, pp 79 - 91

Received on (09-07-2025) Accepted on (11-01-2026)

https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.34.2/2026/6

The degree of implementation of educational accountability by school principals in the Directorate of Education of Qasabat Al-Salt

Dr. zeyad Abdelqader Ahmad Alraoush
Ministry of Education
*Corresponding Author: alraoushziad@jmail.com

Abstract:
The purpose of this study was to investigate The degree of implementation of educational accountability by school principals in the Directorate of Education of Qasabat Al-Salt. And to know whether there are statistically significant differences due to gender, and scientific qualification). To achieve the objectives of the study, (25) sections distributed to all principals of secondary schools in Mafraq governorate with its three directorates which consists (56) Principals. The results of the study showed that the degree of Implementation of educational accountability in the secondary schools in Mafraq governorate from the point of view of the principals is high, and the total arithmetic mean is (3.80 of 5), on the field level, the field of students ranked first with an average of 3.90. (3.81). The third place was the educational supervision with an average of (3.77) and all with an evaluation grade (high). Finally, the field of relationship with the Department of Education was (3.72). The results also showed no statistically significant differences in the degree of application of secondary schools in Mafraq Governorate due to sex variables and scientific qualification. In the light of the results of the study, a number of recommendations and proposals related to the holding of courses and workshops for school principals were introduced to implement educational accountability in schools and improve channels of communication between school principals and the Department of Education.

Keywords: Degree of Implementation Educational Accountability School Principals.

درجة تطبيق مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط للمساءلة التربوية

د. زياد عبد القادر أحمد الراعوش
وزارة التربية والتعليم

الملخص:
هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط للمساءلة التربوية وللكشف عن الفروق في درجة تطبيق المساءلة التربوية تبعا لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي)، وحتى يتحقق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم استخدام استبانة مكونة من (24) فقرة، حيث تم توزيعها على جميع مديري ومديرات مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط والذي يبلغ عددهم (56) مديرا ومديرة، منهم (24) مديرا، و(32) مديرة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط للمساءلة التربوية عالية، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.02 من 5)، وعلى مستوى المجالات جاء مجال العلاقة مع مديرية التربية في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.31)، وفي المرتبة الثانية المشرفون التربويون وبمتوسط حسابي (4.00)، وفي المرتبة الثالثة المعلمون بمتوسط حسابي (3.88)، وأخيرا مجال الطلبة وبمتوسط حسابي (3.90)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا في درجة تطبيق مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط للمساءلة التربوية تعزي لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت مجموعة من التوصيات والمقترحات.

كلمات مفتاحية: درجة، تطبيق، مديرو المدارس، المساءلة التربوية.

المقدمة:

إن المساءلة التربوية عنصرًا أساسيًا في الارتقاء بمستوى الأداء الإداري والتعليمي داخل المؤسسات التعليمية، لما لها من أثر واضح في تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التربوية. ويؤدي مديرو المدارس دورًا محوريًا في تفعيل مبادئ المساءلة وضمان الالتزام بالأنظمة والتعليمات المعمول بها. وانطلاقًا من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط للمساءلة التربوية. كما تسعى إلى الوقوف على واقع الممارسات الإدارية المرتبطة بها في المدارس. ويُتوقع أن تسهم نتائج البحث في تقديم توصيات تسهم في تطوير العمل الإداري والتربوي.

تعد المساءلة التربوية إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية في تحقيق جودة الأداء وتحسين مخرجات التعليم، إذ إنها تساهم في ضبط العملية التعليمية وضمان التزام جميع الأطراف بمسؤولياتهم، كما وأنها تُعد وسيلة فعالة في متابعة أداء المعلمين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، إضافة إلى دورها في رفع كفاءة العمل المدرسي بشكل عام. كما أنها تمكّن الإدارة المدرسية من الكشف عن نقاط القوة وتعزيزها، وتشخيص جوانب الضعف ومعالجتها، بما يضمن تحقيق بيئة تعليمية فعالة ومحفزة (الجبور وأبو عواد، 2024).

إن المساءلة التربوية لا تقتصر على متابعة أداء المعلمين فحسب; بل تمتد لتشمل تعزيز العلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي. إذ تعمل المساءلة على بناء الثقة المتبادلة بين المدرسة والمجتمع، مما يسهم في رفع مستوى الدعم المجتمعي للعملية التعليمية، ويعزز شعور أولياء الأمور بالاطمئنان تجاه جودة التعليم المقدم لأبنائهم. هذه الشراكة المجتمعية تسهم في توفير بيئة تعليمية متكاملة تدعم الطالب في مختلف مراحله الدراسية، وتشجع على التعاون والتكامل بين جميع الأطراف المعنية (ياسين والزعبي، 2025).

وتتفق الدراسات الحديثة على أن نجاح المساءلة التربوية يعتمد بشكل كبير على مدى وعي الإدارة المدرسية بأهميتها، وقدرتها على توظيفها كأداة تطويرية لا كوسيلة عقابية. فالبيئة التربوية التي تُبنى على أساس من الشفافية والمشاركة الفاعلة تسهم في خلق ثقافة مدرسية إيجابية، تحفز جميع الأفراد على الالتزام بأدوارهم والعمل بروح الفريق الواحد. وتشير الأدبيات التربوية الحديثة إلى ضرورة تبني مفهوم المساءلة كعملية شاملة تستهدف تحسين جودة التعليم، ورفع مستوى الأداء الأكاديمي، وتحقيق رضا المجتمع المحلي (الخطيب والحراسيس،2025).

ان وزارة التربية والتعليم في الاردن تولي اهتماما في تطبيق مديري المدارس للمساءلة التربوية، ليتم الارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية في المدارس الحكومية، لأن مدير المدرسة هو القائد الميداني ويتحمل المسؤولية في مدرسته وهو من ينفذ الأنظمة والتعليمات التي تصدر من وزارة التربية والتعليم، وذلك لأن الميدان التربوي هدفه هو استثمار الطاقات البشرية والمادية لتعمل بأحسن صورة، وحتى يتم ذلك لابد من تطبيق المساءلة التربوية على من هم يعملون في المدرسة (وزارة التربية والتعليم، (2016).

إن أهمية تطبيق المساءلة التربوية تكمن في أنها تعمل على ضبط ما تقوم به المدرسة من أعمال، ليصل شعور كل من المعلم والطالب أن عليهم تأدية ما هو موكول إليهم على أكمل وجه وفق ما تقتضيه مصلحة المدرسة وفق القوانين والانظمة الناظمة للعملية التربوية، وذلك لأن المساءلة التربوية ركيزة أساسية في تحسين العملية التعليمية، وتعزيز مبدأ المساءلة التربوية يساعد في تخفيض حالات القصور التي قد يعاني منها النظام التعليمي (السعود، 2009).

إن من أهم اهداف التربية الحديثة هو استثمار التعليم من خلال توظيف الموارد البشرية وطاقاتها لخدمة المجتمعات وتنميتها حتى تحقق التربية أهدافها، ولتحقيق ذلك لا بد من وجود إدارات فعالة وهادفة ومتطورة، لأن أساس الإدارة الفعالة يرتكز على استثمار الموارد البشرية والمادية، ليتم تحقيق الاهداف التي تسعى إليها بأقل جهد وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن (Bajaria, 2011).

يجتهد الكثير من البلدان لإصلاح انظمة التعليم من خلال تطوير إدارات المدارس فيها كونها الجهة المسؤولة عن تنفيذ برامج التعليم ليتم احداث التغيير المميز لمخرجات التعليم، وهذا يستدعي تطبيق المساءلة في أنظمة التعليم في بلدان العالم النامية كما يحدث في بلدان العالم المتقدمة، للوصول إلى أفضل وأجود الطرق لنجاح العملية التربوية برمتها (الحارثي وعطية، 2019).

لا ينبغي أن يتم النظر للمساءلة على أنها مصدر خوف أو قلق أو حتى أداة للتهديد، بقدر ما هي أداة لمراجعة الأداء وتحسينه وتطوير مهارات العاملين، حيث إن الممارسة الايجابية للمساءلة لها فوائد متنوعة أهمها: تعمل تركيز طاقات المؤسسة على أهدافها الاستراتيجية، وتقوم بدعم التفكير وبناء الشراكة بين فرق العمل في المؤسسة من خلال تعزيز العلاقات الايجابية بين صاحب العمل والعاملين، من حيث معرفة المهام والواجبات الموكلة لكل منهم والتزام كل طرف منهم بهذه المهام والواجبات، وتقديم الدعم المطلوب للوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة (الحسن،2010).

اذا كانت مهمة الادارة هي القيام بالمهام الادارية المتنوعة وهي التي تسعى من خلالها للوصول الى تحقيق الاهداف المنشودة، فإنه فانه يعتمد نجاحها على مدى تعاون العاملين فيها للقيام بواجباتهم ومدى تقبلهم واستعدادهم لبذل أصى طاقاتهم، فالإدارة الناجحة هي التي تعمل على تكثيف جهود أفرادها وتحفيزهم للقيام بواجباتهم على أكمل وجه، وفي المقابل إن لم تكن هنالك ادارة فاعلة ذات كفاءة عالية فإنها ستكون عقبة امام التطوير، حيث إن من أهم وسائل مقاومة الفساد والترهل التي يجب أن تتبناها الإدارة الناجحة هي المساءلة، لتقديم تغذية راجعة لأداء موظفيها (لولو، 2017).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما درجة تطبيق مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط للمساءلة التربوية من وجهة نظرهم؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة التربوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط تبعا لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي؟

أهمية الدراسة:

للدراسة أهمية نظرية وعملية على النحو الآتي :

أولا: الأهمية النظرية:

تكمن أهمية هذه الدراسة أنها تبحث في عنصر مهم وأحد محاور العملية التعليمية، وهي درجة تطبيق مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط في الاردن للمساءلة التربوية، ومن المتوقع أن تزوّد هذه الدراسة المكتبة والباحثين بالأدب النظري والدراسات والمعارف المتعلقة بالموضوع، كما وستوفر هذه الدراسة أطرا نظرية تغطي متغيرات الدراسة ممّا قد يفيد الباحثين وأصحاب العلاقة في إجرائهم للدراسات المستقبلية.

ثانيا: الأهمية العملية:

توفر هذه الدراسة معلومات ذات قيمة مهمة للتربويين وأصحاب القرار حول درجة تطبيق مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط للمساءلة التربوية، كما ستفيد نتائج الدراسة مديري المدارس في ممارسة الصلاحيات الممنوحة لهم من حيث تطبيق المساءلة التربوية على العاملين في مدارسهم، وستلفت انتباه اصحاب القرار في ادارة جودة التعليم والمساءلة في وزارة التربية والتعليم الى الاهتمام بتطبيق معايير المساءلة التربوية وتحقيق الجودة الشاملة في العملية التربوية في المدارس التابعة لها.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم لقصبة السلط في الاردن.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي(2025/2024).

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لقصبة السلط والبالغ عددهم (56)، بواقع (24) مديرا، و(32) مديرة.

مصطلحات الدراسة:

درجة: درجة تطبيق مديري المدارس للمساءلة التربوية من خلال أدائهم لعملهم الاداري والتربوي (العمري، 2012،74)، وتم قياسها اجرائيا في هذه الدراسة عن طريق تقدير درجة الإجابة عن فقرات أداة الدراسة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا).

المساءلة: عملية يقوم من خلالها مديرو المدارس، او من لهم علاقة بالعملية التعليمية بالتأكد من أن المدرسة وإدارتها تحقق الاهداف المحددة لها (Newman,2014,24).

وقد عرفها الطويل (2006) بأنها مجموعة من الاساليب التي يتم من خلالها التحقق من أن الأمور تسير وفقا لما هو مخطط لها، ضمن أقصى المستطاع، وأن يتم الأداء ضمن الأطر ووفق الأهداف، وضمن ما تم الاتفاق عليه من معايير للوصول الى مستوى أداء مرتفع.

المساءلة التربوية: قيام الرئيس بمساءلة المرؤوس على ما يقوم به من أعمال، واعلامه بمستوى ادائه، وهي تشمل شرحا وتفسيرا عن سبب حدوث الفشل إن حدث، وما يتوجب عليه فعله، لتصحيح مثل هذا الفشل في الأداء، (Bovens,2010).

وقد عرفها الشوابكة (2022).عملية إيجابية ديناميكية تسعى لتفعيل قدرة المعلم من أجل تحقيق ا لأداء المتميز من خلال المراجعة النقدية لمستوى أدائه بغرض تجويده ودفعه للأمام مع الاهتمام بعلاج السلبيات وتلافيها للحفاظ على مستوى الأداء العام داخل القاعة الدراسية.

ثقافة المساءلة:(Accountability Culture) تشير إلى القيم والممارسات التي تشجع العاملين على تحمل المسؤولية تجاه تحقيق الأهداف والالتزام بمعايير الأداء، وتعتبر ركيزة أساسية في تطوير الأداء المؤسسي.(الحسن، 2010).

الدراسات السابقة:

أجرى ياسين والزعبي (2025) دراسة استهدفت تحليل أثر تطبيق المساءلة التربوية على مستوى رضا أولياء الأمور في المدارس الحكومية بمحافظة إربد. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من (250) من أولياء الأمور. أظهرت النتائج أن رضا أولياء الأمور يرتبط إيجابياً بمستوى تطبيق المساءلة التربوية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب الموجهة لمديري المدارس لتعزيز الشفافية وتحقيق رضا المجتمع المحلي.

وأجرت الخطيب والحراسيس (2025) دراسة تناولت دور المساءلة التربوية في تعزيز الابتكار لدى المعلمين في المدارس الخاصة في الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من (150) معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين درجة تطبيق المساءلة التربوية ومستوى الابتكار التعليمي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات داعمة للمساءلة وتشجيع المبادرات الإبداعية لدى المعلمين.

وأجرى الجبور وأبو عواد (2024) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور المساءلة التربوية في تحسين جودة التعليم في مدارس العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وطبقا استبانة على عينة مكونة من (300) معلّم ومعلّمة. أظهرت نتائج الدراسة أن المساءلة التربوية تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء المهني للمعلمين، وتعزيز العلاقة مع الطلبة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس أو سنوات الخبرة.

اجرى الغامدي والشطناوي (2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق مديري ومديرات مدارس التعليم العام في محافظة العقيق بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية للمساءلة التربوية من وجهة نظر المعلمين العاملين معهم. استخدم الباحثان المنهج الوصفي وتم الاستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، تم تطبيقها على عينة طبقيه عشوائية تكونت من (277) منهم

(155) فردا من الذكور، و (122) من الاناث. وأظهرت نتائج الدراسة درجة تطبيق مديري المدارس للمساءلة التربوية للأداة ككل جاءت بتوسط (4.26) وبتقدير كبيرة جدا، وفي مجال الانضباط الوظيفي جاءت بمتوسط (4.26) وفي مجال العمل والإنجاز جاءت بمتوسط (4.21)، وفي مجال أخلاقيات المهنة لدى مديري المدارس جاءت بمتوسط (4.26)، وجميعها بتقدير (كبيرة جدا)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مجالات أداة الدراسة تبعا لمتغيري الجن وسنوات الخبرة. فيما اظهرت فروق دالة احصائيا تبعا لمتغير المرحلة التعليمية في مجالي أخلاقيات المهنة والعمل والإنجاز وكذلك في الأداة ككل لصالح العاملين في المرحلة الابتدائية.

وأجرى Berryhil&Linney (2016) دراسة هدفت الى التعرف على درجة فهم مديري المدارس الثانوية في استراليا لتأثير المساءلة الادارية على العملية التعليمية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة تكونت من (30) فقرة على عينة تكونت من (14) مديرا، وقد أظهرت النتائج أن مديري المدارس يعون أهمية تطبيق المساءلة الادارية في مدارسهم، ويدركون دورها في تحسين العملية التعليمية.

أجرت الشهراني (2015) دراسة هدفت إلى تحديد واقع تطبيق مديرات المدارس الحكومية في شمال مدينة الرياض في السعودية للمساءلة الادارية من وجهة نظرهن، وقد استخدمت في الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (50) مديرة، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: هناك موافقة بشدة بمتوسط عام قدره (4.30) من بين أفراد عينة الدراسة على أن المديرات يقمن بتطبيق المساءلة الادارية في مدارسهن بما يتعلق بمحور المعلمات، والاشراف التربوي، والعلاقة مع مديريات التربية والتعليم، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو واقع تطبيق المساءلة الادارية في مدارسهن باختلاف متغير المؤل العلمي، وسنوات الخبرة.

وأجرت الحسن (2014) دراسة هدفت الى التعرف على درجة ممارسة المساءلة الادارية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (30) فقرة، على عينة تكونت من (65) فردا من العاملين في مديريات التربية والتعليم، حيث اشارت النتائج ان تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للمساءلة الادارية التربوية مرتفعة بشكل عام، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة المساءلة الادارية التربوية تعزى للجنس والمؤهل العلمي.

واجرى Ataphia (2011) دراسة هدفت إلى التأكد من درجة المساءلة بين المعلمين في ادارة المدارس الثانوية في منطقة الشرق من ولاية الدلتا – النيجر واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تكونت عينة الدراسة من (353) معلما من (31) مدرسة، وأشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تصورات مديري المدارس والمعلمين على مساءلة المعلم، وأنه يمكن تحسين المساءلة عن طريق الجهود المبذولة من قبل واضعي السياسات التعليمية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن موضوع المساءلة التربوية قد حظي باهتمام كبير في البيئة التعليمية العربية والعالمية، إذ تناولت معظم الدراسات أثرها في تحسين جودة التعليم، وزيادة رضا الأطراف المختلفة، وتعزيز الإبداع لدى المعلمين، ورفع مستوى الانضباط.

نجد أن دراسة **ياسين والزعبي (2025)** ركزت على رضا أولياء الأمور، وأكدت الارتباط الإيجابي بين تطبيق المساءلة ورضا المجتمع المحلي، مما يبرز أهمية بناء شراكات مجتمعية قوية. في حين تناولت دراسة **الخطيب والحراسيس (2025)** جانب الابتكار، وأظهرت دور المساءلة في تحفيز الإبداع لدى المعلمين، وهي زاوية مهمة تسلط الضوء على البعد التنموي للمساءلة وليس فقط الرقابي.

أما دراسة **الجبور وأبو عواد(2024)** ، فقد ركزت على جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين، وأكدت دور المساءلة في تحسين الأداء المهني وتعزيز العلاقة مع الطلبة، ما يعكس توجهًا نحو اعتبار المساءلة وسيلة تحسين شاملة لا تقتصر على الجوانب الإدارية.

وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات التي أجريت في السعودية، مثل دراسة **الغامدي والشطناوي(2018)** ، و**الشهراني (2015)**، وكذلك دراسة **الحسن (2014)** في فلسطين، جميعها أظهرت مستويات مرتفعة في تطبيق المساءلة، مع تأكيد غياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية المرتبطة بالجنس أو سنوات الخبرة. وهو ما يتفق مع نتائج دراستك الحالية، التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائيًّا تبعًا لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

الدراسات الأجنبية، مثل دراسة **Berryhil & Linney (2016)**ودراسة **Ataphia (2011)**، أكدت أيضًا إدراك المديرين لأهمية المساءلة في تحسين جودة الأداء. وهذا يعزز الطرح بأن المساءلة هي مكون عالمي في تحسين الأداء المؤسسي، وليس مقتصرًا على بيئة أو ثقافة معينة.

من خلال المقارنة، نلاحظ تقاربًا كبيرًا في النتائج بين تلك الدراسات وهذه الدراسة، مما يضفي مصداقية إضافية على نتائج الدراسة الحالية. كما يظهر أن معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، ما يدل على تجانس المنهجيات البحثية في هذا المجال، ويساعد في دعم المقارنة بين النتائج.

ومع ذلك، تميزت الدراسة الحالية بالتركيز على أربعة مجالات رئيسة للمساءلة (العلاقة مع المديرية، المشرفون التربويون، المعلمون، الطلبة)، ما أتاح فهماً أعمق لتفصيلات التطبيق. كما أظهرت النتائج أن مجال العلاقة مع المديرية جاء في المرتبة الأولى، وهو ما قد يعكس اهتمام مديري المدارس بتطبيق التعليمات والالتزام بالإشراف المؤسسي الرسمي، وهو توجه ينسجم مع السياسات التعليمية الرسمية في الأردن.

وخلاصة القول: إن الدراسات السابقة دعمت بشكل عام أهمية تطبيق المساءلة التربوية كأداة تطويرية وليست عقابية، وأكدت على تأثيرها الإيجابي في تحسين الأداء الأكاديمي، وبناء علاقات إيجابية مع جميع الأطراف المعنية. وقد جاءت نتائج وهذه الدراسة متسقة مع تلك التوجهات، مما يعزز قيمتها العلمية ويدعم توصياتها العملية.

الطريقة والاجراءات

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط والبالغ عددهم (56)، بواقع (24) مديرا، و(32) مديرة.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (56) مديرا ومديرة، وهم كامل مجتمع الدراسة، وذلك حسب احصائية مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط، والجدول رقم (1) يبين توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة وهي: الجنس، المؤهل العلمي.

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	24	%43
	انثى	32	%57
	المجموع	56	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	15	%27
	دراسات عليا	41	%73
	المجموع	56	%100

أداة الدراسة:

أعد الباحث استبانة تكونت من (28) فقرة تم توزيعها على أربعة مجالات هي: الطلبة (7) فقرات، المعلمون (7) فقرات، المشرفون التربويون (6) فقرات، العلاقة مع مديرية التربية والتعليم (8) فقرة.

صدق أداة الدراسة:

صدق المحكمين

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على هيئة تحكيم مكونة من (10) أشخاص، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في تخصصات العلوم التربوية، ومن مدراي المدارس، وقد تصدر أداة الدراسة خطاب موجه للمحكم يطلب فيه الباحث قراءة فقرات أداة الدراسة، وإبداء ملاحظاته وآرائه من حيث وضوح الفقرات وضوح وسلامة الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى انتماء الفقرات للمجال، وأي ملاحظة أو تعديلات يراها مناسبة، وتم الأخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات والتعديلات للجنة المحكمين التي اتفق عليها (80%) منهم، وفي ضوء آراء المحكمين تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (24) فقرة، حيث تم إعادة صياغة (4) فقرات، وحذف (4) فقرات.

ولاستخراج مؤشرات صدق البناء لفقرات الاداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (10) مديرين من خارج عينة الدراسة، وتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الفرات والمجال المنتمية اليه والمقياس ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2) معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة

الفقرة	الارتباط مع المقياس ككل	الفقرة	الارتباط مع المقياس ككل
1	0.44	13	0.54
2	0.52	14	0.53
3	0.53	15	0.44
4	0.62	16	0.61
5	0.61	17	0.62
6	0.43	18	0.55
7	0.42	19	0.46
8	0.53	20	0.48
9	0.55	21	0.54
10	0.66	22	0.53
11	0.64	23	0.43
12	0.63	24	0.55

يوضح الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات المقياس تزيد عن (0.4) حيث جميعها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) وهذا يدل على وجود ارتباط مقبول بين الفقرات ومجالاتها والمقياس ككل.

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة تم اعتماد طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test–Retest) حيث تم تطبيق الاستبانة على (10) مديرين من خارج عينة الدراسة وتم اعادة تطبيقها عليهم بعد مضي عشرة أيام فبلغت قيمة معامل ثبات (كرو نباخ ألفا) (Cronbach Alpha) (0.85).

تصحيح الاستبانة:

تم تقدير الاجابة على فقرات الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كما يلي: (عالية جدا وتم تقديرها ب (5) درجات، عالية وتم تقديرها ب(4) درجات، متوسطة وتم تقديرها ب (3) درجات، منخفضة وتم تقديرها بدرجتين، منخفضة جدا وتم تقديرها بدرة واحدة).

كما تم استخدام المعيار الآتي للحكم على درجة الموافقة:

مدى الاستجابة = أعلى درجة – أقل درجة = 5 – 1 = 4

طول الفئة = مدى الاستجابة / عدد فئات الاستجابة = 4/5 = 0.8

وبذلك يصبح معيار الحكم على الدرجة كالآتي:

الجدول (3) : معيار الحكم على الدرجة

الدرجة	المعيار
من 1 – أقل من 8.1	درجة قليلة جدا
من 1.8 – أقل من 2.6	درجة قليلة
من 2.6 – أقل من 3.4	درجة متوسطة
من 3.4 – أقل من 4.2	درجة عالية
من 4.2 – 5	درجة عالية جدا

الأساليب الاحصائية:

تم معالجة بيانات استجابات افراد العينة على الاستبانة عن طريق استخدام برنامج (Spss) للإجابة على اسئلة الدراسة وذلك عن طريق:

- معاملات ثبات (كرو نباخ ألفا) (Cronbach Alpha).
- التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الأداة وفقراتها.
- استخدام اختبار (T.Test) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعا لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط للمساءلة التربوية من وجهة نظرهم؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة عن مجالات الدراسة والاداة ككل، والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة عن مجالات الدراسة والاداة ككل

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
العلاقة مع مديرية التربية	4.31	0.57	1	عالية جدا
المشرفون التربويون	4.00	0.72	2	عالية جدا
الطلبة	3.90	0.74	3	عالية
المعلمون	3.88	0.74	4	عالية
الاداة ككل	4.02	0.62		عالية

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة تطبيق مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط للمساءلة التربوية بدرجة تقييم عالية، وبمتوسط حسابي قدره (4.02)، وانحراف معياري بلغ (0.62)، كما ويلاحظ ان جميع الانحرافات المعيارية كانت أقل من واحد، حيث تروحت بين (0.74-0.57)، وهذا يشير الى تقارب اجابات افراد العينة، وتراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات الاربعة بين (4.31-3.88) ويتضح أن درجاتها كانت تتراوح بين العالية جدا والعالية.

المجال الاول: العلاقة مع مديرية التربية

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات مجال العلاقة مع مديرية التربية مرتبة تنازليا حسب قيمة المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
5	أشارك مديرية التربية الرأي فيما يتعلق بجانب التعلم والتعليم	4.54	0.65	1	عالية جدا
2	أشارك مديرية التربية في التخطيط لحل المشكلات المتوقعة	4.42	0.74	2	عالية جدا
6	أطبق الأنظمة والتعليمات بمرونة عالية	4.38	0.76	3	عالية جدا
1	اشارك مديرية التربية في متابعة أداء المعلمين	4.25	0.82	4	عالية جدا
4	أشارك مديرية التربية الرأي فيما يتعلق بالدور الارشادي في المدرسة	4.14	0.88	5	عالية
3	أحفز على تطبيق اللامركزية في العمل الاداري	4.13	0.80	6	عالية
	المجال ككل	4.31	0.82		

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات مجال العلاقة مع مديرية التربية تراوحت ما بين (4.42-4.13) وتراوحت درجاتها بين الدرجة العالية جدا والدرجة العالية، ويلاحظ أن الفقرة رقم (5) والتي تنص على أشارك مديرية التربية الرأي فيما يتعلق بجانب التعلم والتعليم قد حلت في المرتبة الأولى وبمستوى عالي جدا وبمتوسط حسابي بلغ (4.54) وانحراف معياري (0.65)، في حين حلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على أحفز على تطبيق اللامركزية في العمل الاداري في المرتبة الأخيرة وبمستوى عالي وبمتوسط حسابي بلغ (4.13) و انحراف معياري (0.82).

المجال الثاني: المشرفون التربويون:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات مجال المشرفون التربويون مرتبة تنازليا حسب قيمة المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
9	اناقش أهمية الاشراف التربوي مع المعلمين	4.18	0.86	1	عالية
11	أشجع على الزيارات الأشرافية للمعلمين	4.07	0.88	2	عالية
10	أمارس دوري كمشرف مقيم في المدرسة	3.99	0.92	3	عالية
7	اسهل مشاركة المعلمين في البرامج الإشراقية	3.97	0.93	4	عالية
8	أشجع المشرفين على استخدام الأساليب الإشراقية المتنوعة	3.91	0.93	5	عالية
12	اتابع برامج تبادل الزيارات في المدرسة	3.80	0.92	6	عالية
	المجال ككل	4.00	0.75		

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات مجال المشرفون التربويون تراوحت ما بين (4.18-3.80) وكانت جميع درجاتها عالية، ويلاحظ أن الفقرة رقم (9) والتي تنص على اناقش أهمية الاشراف التربوي مع المعلمين قد حلت في المرتبة الأولى وبمستوى عالي وبمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري (0.86)، في حين حلت الفقرة رقم (12) والتي تنص على اتابع برامج تبادل الزيارات في المدرسة في المرتبة الأخيرة وبمستوى عالي وبمتوسط حسابي بلغ (3.80) و انحراف معياري (0.92).

المجال الثالث: المعلمون:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات مجال المعلمون مرتبة تنازليا حسب قيمة المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
18	اشجع المعلمين على بناء جسور الثقة بين مجتمع المدرسة	4.11	0.81	1	عالية
17	اتابع الحاجات المهنية للمعلمين وفقا للأولويات	3.88	0.94	2	عالية
13	اشجع المعلمين على عمل البحوث الاجرائية لتحسين ادائهم	3.86	0.88	3	عالية
15	أتابع انضباط المعلمين في المدرسة	3.85	0.96	4	عالية
16	اشجع المعلمين على التفكير الابداعي في المدرسة	3.80	1.000	5	عالية
14	أتبنى منحى النمو المهني للمعلمين في المدرسة	3.75	0.95	6	عالية
	المجال ككل	3.88	0.65		

يظهر من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات مجال المعلمون تراوحت ما بين (4.11-3.75) وكانت جميع درجاتها عالية، ويلاحظ أن الفقرة رقم (18) والتي تنص على اشجع المعلمين على بناء جسور الثقة بين مجتمع المدرسة قد حلت في المرتبة الأولى وبمستوى عالي وبمتوسط حسابي بلغ (4.11) وانحراف معياري (0.81)، في حين حلت الفقرة رقم (14) والتي تنص على أتبنى منحى النمو المهني للمعلمين في المدرسة في المرتبة الأخيرة وبمستوى عالي وبمتوسط حسابي بلغ (3.75) و انحراف معياري (0.95).

المجال الرابع: الطلبة:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات مجال الطلبة مرتبة تنازليا حسب قيمة المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقييم
21	أرى أن المعلمين قادرين على ضبط الطلبة	3.95	0.84		عالية
19	أرى أن المعلمين يحفزون الطلبة	3.93	0.82		عالية
20	ألاحظ أن المعلمين يعملون على نشر ثقافة التعاون بين الطلبة في مدرستي.	3.93	0.90		عالية
23	ينفذ المعلمين برامجا لتطوير شخصية الطلبة	3.9	0.87		عالية
24	يعمل المعلمون على تنمية مهارات التفكير لدى الطلبة	3.88	0.93		عالية
22	يعمل المعلمون على تنمية الثقة المتبادلة بين الطلبة	3.82	0.98		عالية

	المجال ككل	3.90	0.89		

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات مجال الطلبة تراوحت ما بين (3.95-3.82) وكانت جميع درجاتها عالية، ويلاحظ أن الفقرة رقم (21) والتي تنص على أرى أن المعلمين قادرين على ضبط الطلبة قد حلت في المرتبة الأولى وبمستوى عالي وبمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.84)، في حين حلت الفقرة رقم (22) والتي تنص على يعمل المعلمون على تنمية الثقة المتبادلة بين الطلبة في المرتبة الأخيرة وبمستوى عالي وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) و انحراف معياري (0.98).

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة التربوية في مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط تبعا لمتغيري الجنس، والمؤهل العلمي؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة عن مجالات الدراسة والاداة ككل تبعا لمتغيرات الدراسة.

المتغير الأول: الجنس:

الجدول (9) تطبيق اختبار (T.Test) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
العلاقة مع مديرية التربية	ذكر	4.22	0.58		0.55
	أنثى	4.40	0.57		
المشرفون التربويون	ذكر	3.88	0.74		0.78
	أنثى	4.12	0.75		
المعلمون	ذكر	3.75	0.72		0.75
	أنثى	4.01	0.78		
الطلبة	ذكر	3.82	0.68		0.72
	أنثى	3.98	0.76		
الأداة ككل	ذكر	3.87	0.72		
	أنثى	4.17	0.76		

يظهر من الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لدرجة تطبيق مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط للمساءلة التربوية المساءلة من وجهة نظر المديرين تعزي لمتغير الجنس، حيث كانت جميع قيم (T) غير دالة إحصائيا.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن جميع مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط يتبعون لوزارة التربية والتعليم في الأردن، حيث يتمتعون بنفس الصلاحيات، ويخضعون إلى التوجيهات والتعليمات نفسها، وإلى خبرات إدارية متشابهة لا فرق فيها بين ذكر وأنثى، ولذلك جاء تقدير أفراد عينة الدراسة متناغمة ولا أثر لمتغير الجنس في درجة تطبيق المساءلة التربوية في مدارسهم، وبالتالي وجهات نظرهم لدرجة تطبيقهم للمساءلة التربوية متقاربة الى حد ما.

المتغير الثاني: المؤهل العلمي:

الجدول (10) تطبيق اختبار (T.Test) على مجالات الدراسة والأداة ككل تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة

العلاقة مع مديرية التربية	بكالوريوس	4.43	0.56		0.40
	دراسات عليا	4.42	0.59		
المشرفون التربويون	بكالوريوس	3.99	0.77		0.78
	دراسات عليا	3.90	0.69		
المعلمون	بكالوريوس	4.06	0.74		0.64
	دراسات عليا	4.06	0.67		
الطلبة	بكالوريوس	3.88	0.75		0.14
	دراسات عليا	3.92	0.66		
الاداة ككل	بكالوريوس	3.85			
	دراسات عليا	4.19			

يظهر من الجدول رقم (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة لدرجة تطبيق مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط للمساءلة التربوية المساءلة من وجهة نظر المديرين تعزي لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت جميع قيم (T) غير دالة إحصائيا.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي (البكالوريوس، دراسات عليا) لمديري المدارس كان في المجال التربوي والإداري، ولم يكن في المجال الأكاديمي، لذلك جاءت تقديراتهم متشابهة لدرجة تطبيق المساءلة التربوية رغم اختلاف مؤهلهم العلمي.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. أشارت النتائج إلى أن متوسط استجابات عينة الدراسة على محاور المساءلة التربوية جميعها (عالية جدا، عالية) لدى مديري المدارس لذا يوصي الباحث بالمحافظة على هذا المستوى من المساءلة من خلال تدوير المدراء والمديرات ولصعوبة التطبيق يمكن أن يكون التطبيق بشكل تدريجي على جميع المراحل التعليمية في المدارس داخل المديرية.
2. ضرورة تحسين قنوات الاتصال والتواصل بين مديري ومديرات المدارس في مديرية قصبة السلط؛ حيث إن ذلك قد يؤدي إلى استثمار أفضل للمساءلة التربوية.
3. ضرورة تدريب مديري ومديري ومديرات المدارس في مديرية التربية والتعليم لقصبة السلط على حل المشكلات الإدارية، حيث سيؤدي ذلك إلى رفع مستوى الجودة الشاملة، ويحسن من مستوى التنمية المهنية للمدراء والمديرات، ويصقل قدراتهم في إدارة المدرسة.
4. توجيه الباحثين نحو اجراء دراسات تدرس علاقات ممكنة داخل البيئة المدرسية، مثل دراسة علاقة الجودة الشاملة بحل المشكلات الإدارية، أو دراسة علاقة المساءلة التربوية بتحصيل الطلبة أو أداء المعلمين.

المراجع العربية:

الحارثي، عوض وعطية، محمد. (2019). "درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة تربة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، 35(5)، 383-416.

الحسن، مي (2010). "درجة المساءلة والفاعلية الادارية التربوية والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الجبور، محمد، وأبو عواد، رامي (2024). "دور المساءلة التربوية في تحسين جودة التعليم في مدارس العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين". *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 12(2)، 55-72.

الخطيب، سهير، والحراسيس، محمود (2025). "دور المساءلة التربوية في تعزيز الابتكار لدى المعلمين في المدارس الخاصة في الأردن" .*المجلة العربية للبحوث التربوية*، 15(3)، 77-95.

السعود، راتب (2009). "الأنماط الإدارية لدي مديري المدارس الثانوية في الأردن وفقا لنظرية ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين". المجلة الأردنية (العلوم التربوية) 5 (3): 249- 262.

الشهراني، نورة (2015). "واقع تطبيق المساءلة الادارية في المدارس الحكومية للبنات بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر مديراتها". مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 26(102)،229-278.

الشوابكة، رولا حسن. (2022). "درجة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين". المجلة السعودية للعلوم التربوية، 1(7)، 105- 123

الطويل، هاني، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن (1999).

العمري، حيدر (2012). "درجة توافر عناصر المساءلة التربوية في نظام المساءلة التربوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن". مجلة جامعة جدارا، 3 (2) ،71-96.

الغامدي، سعد والشطناوي، نواف (2019). "درجة ممارسة المساءلة التربوية لدى مد يري المدارس في محافظة العقيق بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات". مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2 (13)، 1-26 .

لولو، ضياء الدين (2017). "درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية في محافظة غزة للمساءلة الإدارية وعلاقتها بالانتماء المهني لمديري المدارس". (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

وزارة التربية والتعليم (2016). نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم الأردنية عمان: وزارة التربية والتعليم.

ياسين، أحمد، والزعبي، نسرين (2025). "أثر تطبيق المساءلة التربوية على رضا أولياء الأمور في المدارس الحكومية بمحافظة إربد". *مجلة دراسات في التربية والإدارة*، 8(1)، 101-118.

المراجع الأجنبية:

Ataphia, D (2011). "An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary Schools in Delta State". African Journal of Social Sciences, Vol.(1)Number (1), Page 115-125.

Bajaria, H. (2011). "Effective TQM Implementation": Critical Issues. Multiface, Inc. Michigan.

Berryhill, B, & Linney, L.(2016). "School accountability in the Western Australian public school sector. "Perceptions of leaders in the field. M.A thesis. Murdoch University Perth Western Australia.

Bovens, Mark (2010). "Public Accountability, Dissertation Abstracts International. "60/09. P. 3208.

Newman, M., (2014). "Quality management practices in Turkey". Oxford brookes university, Oxford. journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education (JHLSTE) 7(1).